

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Irena Šponiarová

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců
Employees Motivation

Student:	Irena Šponiarová
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2009

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.
Přílohu č. 1 danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne

.....
Irena Šponiarová

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat paní PhDr. Ivě Kirovové, Ph.D. z katedry managementu za spolupráci, cenné rady a konzultace, se kterými mě dovedla až k závěru mé bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretické přístupy k motivaci	2
2.1 Výklad základních pojmů	2
2.2 Vybrané teorie motivace pracovního jednání	5
2.3 Problematika vzdělávání	9
2.3.1 Vytváření systému vzdělávání	9
2.3.2 Cyklus systému vzdělávání	10
2.4 Metody získávání primárních dat	15
2.4.1 Dotazník	15
2.4.2 Zásady při tvorbě dotazníku	16
3. Charakteristika společnosti	18
3.1 Historie a současnost	18
3.2 Vize, přístup a hodnoty	19
3.3 Představení franchisového konceptu	20
4. Analýza vybraných stimulačních faktorů	22
4.1 Současný systém vzdělávání franchise	22
4.2 Příprava průzkumu	28
4.3 Realizace průzkumu	29
4.4 Analýza výsledků	30
5. Návrhy a doporučení	45
6. Závěr	48
Seznam použité literatury	49
Seznam zkratk a symbolů	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Téma motivace je velmi široké. K motivaci nelze přistupovat mechanicky. Protože to, co pracovníka motivovalo dnes, může být zítra k ničemu, a že motivace není ani tak tím, co a jak děláme, jako tím, co svým chováním a komunikací způsobujeme. Nakonec dojdeme k závěru, že musíme být ve své motivační práci hodně vnímaví (empatičtí), vynalézavě tvořiví a pružní. Pokud dosáhneme toho, že člověk, který dnes a denně dělá stejnou nebo podobnou činnost v práci, práci vykonává s nadšením, pak můžeme získat uznání. Staneme se Velkým manažerem či Velkou manažerkou.

Úroveň motivace je proměnlivá a závisí na řadě stimulačních faktorů. Čím jsou pracovníci motivováni dnes, nemusí fungovat za půl roku, za rok. Znamená to, že motivace je flexibilnější a ovlivňuje výkonnost. Čím to je, že lidé ztrácejí o práci zájem nebo se dokonce vyhýbají plnění svých úkolů? Pracovní výkonnost rázem klesá. Z toho důvodu je velmi důležité, aby každá organizace zjišťovala úroveň motivace svých zaměstnanců. Zjištěním, co pracovníky stimuluje, může organizace dosáhnout zvýšení výkonnosti. Např. z průzkumu zjistí, že pracovníci mají zájem zvyšovat svou kvalifikaci, chtějí se profesně rozvíjet.

Ve své práci se chci zaměřit na vybrané aspekty stimulačních faktorů. Cílem je analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje konzultantů a vedoucích franchisových prodejen společnosti ABC CZ.

Bakalářská práce vychází z analýzy sekundárních dat a ze zjišťování názorů a postojů lidí, tzv. soft data. Metodou dotazování chci zjistit postoje konzultantů a vedoucích prodejen, jak hodnotí současné aspekty vzdělávání. Zda-li je nynější stav vyhovující či nikoliv. Pokud nebudou spokojeni, na co je nutné se zaměřit při sestavování vzdělávacích aktivit pro jejich profesní rozvoj.

Mezi další důvody ke stanovení cíle patří zvýšení efektivity nebo-li výkonnosti „prodejního kanálu“ franchisových prodejen, přiblížení standardů franchisových prodejen ke značkovým prodejnám a v neposlední řadě zesílení pocitu sounáležitosti, loajality a vnímání prestiže profese.

2. Teoretické přístupy k motivaci

Pojem motivace může zahrnovat spoustu hledisek. Je důležitým nástrojem při vedení lidí. Nepatří zde jen odměna za vykonanou práci v podobě mzdy (fixní či variabilní složka), ale i slovní pochvala nadřízeného, profesní rozvoj, systém vzdělávání, benefitní program a další. Je to vše, co člověka motivuje k tomu, aby něco udělal či naopak se něčemu vyhnul.

Pro manažery je proto velmi důležité vědět o motivaci mnohem více než je běžná standardní úroveň. Nejdříve sám manažer musí vědět co motivuje jeho samotného a poté může dobře motivovat a vést ostatní. V každém případě neexistuje jednotný recept na to, čím lidi motivovat. Co člověk, to osobnost, a na každého jedince může působit jiný stimul, který ho vede k lepším výkonům. Dá se říci, že motivace není ani tak technika jako spíš druh umění a je to otázka citu.

Tato kapitola přiblíží teoretický výklad pojmů, vybrané teorie motivace pracovního jednání, systém vzdělávání pracovníků a možnosti získávání primárních dat.

2.1 Výklad základních pojmů

Motivace

Motivací se dá rozumět tvorbu vnitřního zájmu, ochotu a snahu se aktivně účastnit při plnění zadaných úkolů. „Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.“ [1, str. 241] Jak se člověk bude chovat, závisí na mnoha motivech. Tyto motivy lze charakterizovat ve třech dimenzích:

- dimenze směru
- dimenze intenzity
- dimenze vytrvalosti

Dimenze směru se uplatňuje tak, že člověk své jednání obrací určitým směrem nebo jej od nevhodného směru odvrací. Dimenze intenzity vystihuje sílu,

kteřou člověk vynakládá na dosažení vymezeného cíle. Dimenze vytrvalosti vyjadřuje míru schopnosti, kterou jedinec zdolává různorodé vnější a vnitřní bariéry vyskytující se při naplňování motivovaného jednání.

Aby člověk uspokojil své potřeby, musí k tomu mít správnou míru motivace. Pokud motivace bude nízká, nevyvine příliš úsilí k dosažení stanoveného cíle, tzn. úspěšnost bude velmi malá. Může nastat i opak. Pokud bude motivace člověka příliš velká a bude na něj působit větší stres, výsledek jeho snažení nemusí být příliš úspěšný. [1]

Motiv

Motiv je vždy primárním podnětem motivace určitého jednání. „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ [1, str. 242] Na jednání člověka zpravidla působí celý soubor motivů. Pokud se motivy budou vzájemně doplňovat, tak přispívají motivované aktivitě. Pokud ale motivy budou působit protichůdně, oslabí či naruší motivovanou aktivitu. Účinek motivů může být krátkodobý či dlouhodobý. Dále mohou být motivy vrozené či získané nebo vědomé i nevědomé. S motivem je spojen jednoznačně cíl. Všeobecným cílem motivu je dosažení patřičného psychického stavu a to nasycení – vnitřní uspokojení. Motiv pak působí tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. [2]

Dále lze motivy členit na vnitřní a vnější:

- Vnitřní – vnitřním motivem motivace může být: potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace. V těchto případech lidé motivují sami sebe takovým způsobem, kdy vyhledávají a vykonávají pracovní profesi, která je schopna uspokojit jejich potřeby, případně přináší naplnění jejich snů.
- Vnější – vnější motivy motivace se odvíjí od pracovních podmínek a od podmínek, které určil management společnosti. K nejpodstatnějším motivům patří potřeba peněz, sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu. [1]

Vnější motivy jsou de facto stimuly.

Stimul

Stimul je vnější pobídka, incentiv, který má určitým způsobem působit na chování člověka, nějaký motiv způsobit a upevnit, či nějaký motiv zeslabit a utlumit. „Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“. [1, str. 243] Stimul může být odměna za vykonanou práci, týden dovolené navíc, benefiční program zaměstnavatele, vzdělávání pracovníků, uznání, pochvala nadřízeného, aj.

Stimuly dělíme na:

- endogenní – tj. vnitřní, intrapsychické, signalizují jakousi změnu v těle či mysli člověka
- exogenní – vstupují z vnějšku, aktivují určitý motiv [1]

Stimulace

Na rozdíl od motivace působí stimulace na psychiku jedince zvnějšku. „Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ [1, str. 243] Jedná se o vědomý a úmyslný proces ovlivňování jednání druhého člověka. Stimulaci lze zaměřit buď na pohled úspěchu (stimulace pozitivním hodnocením, odměnou), nebo na pohled neúspěchu (stimulace negativním hodnocením, malusem).

Pracovní výkon

Mezi pracovní motivací a výkonem existuje velmi úzký vztah. Jestliže je vhodně a dostatečně motivovaný zaměstnanec, bude dobře odvádět svou práci, bude zodpovědně přistupovat ke svěřeným úkolům a projeví se to celkově v dobré pracovní morálce. „Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.“ [8, str. 12] Jinak řečeno, pracovní výkon je pouze jeden. Byla provedena jedna činnost a tím pracovní výkon skončil.

Pracovní výkon je ovlivněn řadou faktorů. Dělí se na dvě skupiny, vnitřní a vnější. Do skupiny vnitřních faktorů lze začlenit již zmíněnou motivaci, dále také vlastnosti pracovníka, vzdělání, dovednosti, zkušenosti a kvalifikační předpoklady. Mezi vnější skupinu faktorů patří úroveň pracovního prostředí, pracovní doba,

technická vybavenost práce, kolektiv spolupracovníků, způsob delegování pravomocí a úkolů, apod. [7]

Pracovní výkonnost

Zjednodušeně řečeno pracovní výkonnost znamená soubor pracovních výkonů. Je obecnější a dlouhodobější vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému jedinci.

Výkonnost jedince se dá vyjádřit vzorcem:

$$V = f (M * S)$$

kde V = úroveň výkonu (kvantita a kvalita)

M = úroveň motivace (do jaké míry člověk chce podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti)

Důležitý je „vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem, který vyjadřuje názorně Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U – křivka“. [1, str. 256] Průběh této křivky vystihuje fakt, že úroveň výkonu bude také nízká jestliže úroveň motivace bude nízká. Jestliže se zvýší účinnost motivace, poroste i úroveň výkonu, toto platí pouze do určité míry motivace. Přesáhne-li motivovanost jedince určitou mez, úroveň výkonu se paradoxně sníží. [1]

2.2 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání vyjadřuje vztah pracovníka ke splnění zadaných úkolů, způsob přístupu, ochoty a nasazení k jejich naplnění. Výchozí předpoklad motivace pracovního jednání je práce, která je součástí existence každého člověka. Práce je prostředek, pomocí kterého zajišťuje člověk materiální i společenské jistoty nejen pro sebe, ale i pro svou rodinu. [3]

V této části jsou uvedeny vybrané teorie motivace pracovního jednání:

- Maslowova pyramida potřeb
- Dvufaktorová teorie motivace

- Teorie kompetence
- Vroomova teorie očekávání

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Jedna z nejznámějších teorií je teorie potřeb podle Abrahama Maslowa. Pojednává o tom, že člověk nejprve uspokojuje základní lidské potřeby, tj. potřeby fyziologické (potřeba jíst, pít, dýchat vzduch) a jistoty a bezpečí (znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, vyloučení nebezpečí nebo ohrožení). Poté již má prostor uspokojit potřeby vyšší, tj. sociální (potřeba být akceptován, začlenit se do skupiny, vycházet s druhými), potřeby uznání a úcty (sebeocenení, úspěch, postavení) a velmi důležitou roli potřeb hraje seberealizace (je realizací potenciálu jedince, uplatnění schopností).

Maslow tedy určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je známý jako Maslowova pyramida. Potřeby úcty a uznání a potřeby seberealizace jsou čtvrtou a pátou úrovní Maslowovy pyramidy. Tyto dvě úrovně patří do oblasti růstové motivace. Díky této koncepci uspokojování potřeb manažeři objevili i další možnosti stimulace podřízených, než je jen finanční odměna. [6]

Dvoufaktorová teorie motivace

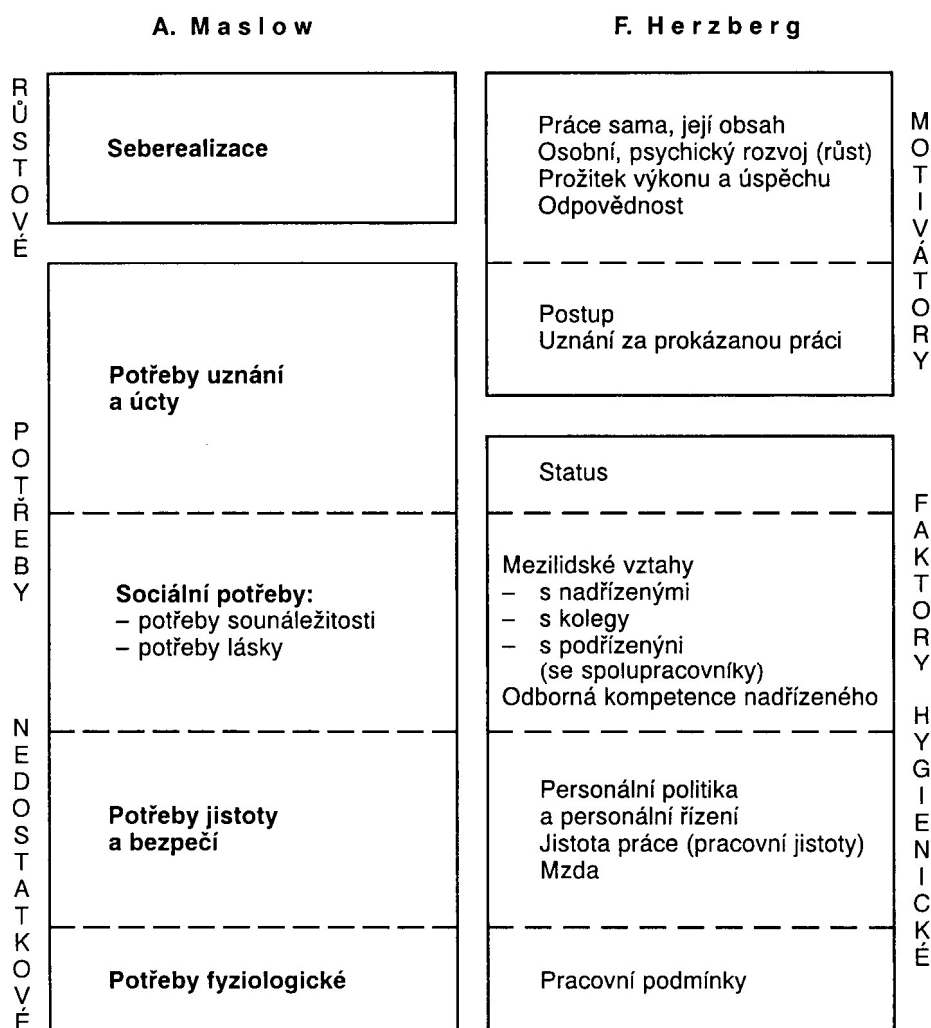
Zakladatel této teorie je psycholog Fredrick Herzberg. Rozlišuje v ní dva typy faktorů, a to hygienické a motivační.

Hygienické faktory mohou vzbuzovat i negativní pocity, jejichž důsledek může jedince odrazovat. Herzberg tyto faktory vyjmenovává následovně: politika a administrativní procesy společnosti, dohled, pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy, osobní život a vliv práce na něj, společenský status, jistota. Všechno jsou to vnější faktory, jež mají na jedince určitý dopad. Jestliže v těchto faktorech nejsou žádné problémy, je po motivační stránce všechno v pořádku. Jestliže zde však problémy jsou, vzniká vážné nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny.

Faktory motivační mohou v lidech naopak vzbuzovat kladné pocity. Jedná se o klíčové faktory, jež vytvářejí pozitivní motivaci. Jsou to následující faktory: dosažení cíle, uznání, práce sama o sobě, odpovědnost, postup, růst. Všechny tyto faktory, ať jsou pozitivní nebo negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy. [6]

Jasněji tuto teorii vystihuje obrázek 2.2. kde je Herzbergova teorie porovnána s obecnou teorií motivace lidského chování od A. Maslowa. Herzberg ve své dvoufaktorové teorii poukazuje na tyto skutečnosti. Pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Podmínkou pracovní motivace je nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti. Zároveň klade důraz na to, „že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.“ [1, str. 271] Spokojenost v práci v každém případě nekoreluje s výkonností pracovníka pokud se jedná o rutinní typ pracovní činnosti. Pokud se bude jednat o nerutinní práci a pracovník bude mít silnou orientaci na profesní rozvoj, tak spokojenost bude korelovat s výkonností.

Obr. 2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa [1, str. 270]



Teorie kompetence

Autor teorie kompetence je R. W. White. Vlastně jde o specificky orientovanou teorii potřeb. White chápe motiv kompetence jako potřebu vládnout nad svým okolím, potřeba vše prozkoumávat se projevuje již u dětí, všechny věci rozložit a dávat je opět dohromady. Potřeba kompetence se u dospělých lidí projevuje převážně v pracovní sféře. A to tak, že mají potřebu prokázat své schopnosti, svou profesionální kompetentnost, aby získali obdiv, uznání či respekt od druhých. Nejen nadřízeného a kolegů, ale i manželského partnera, dětí a podobně. Potřebu kompetence lze chápat i z jiného úhlu pohledu. Jedná se o sociální rovinu. V práci jsou příležitosti porovnávat své výkony s výkony ostatních spolupracovníků. A v tomto porovnání je možné posoudit kompetence vlastní s ostatními. Výsledek může znamenat východisko pro získání obdivu druhých. V praxi má teorie kompetence vyústit k závěru, kde řídící pracovník má pověřovat své spolupracovníky takovými úkoly, které jsou přiměřeně obtížné. [1]

Vroomova teorie očekávání

Jedná se o procesní teorii. Autor Victor Vroom byl přesvědčen, pokud se stanoví cíle, které budou přitažlivější, hodnotnější a dosažitelné, tím jedinec vynaloží intenzivnější úsilí k jeho dosažení. Při rozhodování lidského chování je upřednostněno to rozhodnutí, které má největší motivační sílu. Aby člověk vyvinul úsilí, musí být splněny tři podmínky:

- vynaložené úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
- výsledek lidské činnosti musí být následován odměnou
- odměna musí mít pro pracovníka význam

Úsilí jedince se dá vyjádřit vzorcem:

$$\dot{U} = f(E * V * I)$$

kde \dot{U} = Vynaložené úsilí

E = Expektance (očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí)

V = Valence (vyjadřuje subjektivní význam odměny pro pracovníka)

I = Instrumentalita (představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou) [2]

2.3 Problematika vzdělávání

Vzdělávání lze chápat jako další součást osobního rozvoje pracovníků. Osobní rozvoj vychází z určení silných a slabých stránek a právě na základě zjištění slabých stránek se nastaví plán dalšího pracovního vzdělávání. Plán se sestavuje i v případě změn v podniku. Lidé, kteří jsou na změnu připraveni, uznají změnu a podpoří ji, jsou lidé pružní. A takoví lidé tvoří flexibilní organizaci. Je velmi důležité uvědomit si, že lidský kapitál je jednou z nejmocnějších konkurenčních výhod, kterou společnosti disponují. Proto nesmí zapomínat na podporu vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Vzdělání rozšiřuje pracovníkům jejich znalosti, dovednosti a obzory, které uplatní nejen při výkonu pracovní činnosti, ale i v budoucnu. Důležité je udržet rovnováhu mezi rozvojem pracovních schopností s rozvojem využívané techniky v organizaci. V dnešní době již nestačí tradiční způsob vzdělávání pracovníků, tzn. zácvik, doškolování nebo přeškolování, ale stále více se jedná o rozvojové aktivity zaměřující se na formování širšího souboru znalostí a dovedností. V neposlední řadě se zaměřují i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. [4]

2.3.1 Vytváření systému vzdělávání

Vzdělávání se řadí mezi personální činnosti, mnohdy zde existuje úzká spolupráce s externisty, jako jsou jednotliví odborníci nebo instituce zabývající se vzděláváním. Síla a rozšíření vzdělávání jsou závislé na personální politice a personální strategii organizace. V některých, převážně menších podnicích, upřednostňují získání již „hotového“ pracovníka. Tj. takový pracovník, který je již odborně připraven. Tato taktika je však velmi náročná již při výběru pracovníků. Další kategorie podniků využívá vzdělávání jen příležitostně, když je to nezbytně nutné, nebo zůstanou na vzdělání finanční prostředky. Dnes ve větší míře podniky věnují vzdělávání svých pracovníků čím dál tím větší pozornost. Mívají propracovaný vlastní plán vzdělávání, k dispozici jsou lidé, kteří se touto aktivitou zabývají a mnohdy mají vlastní vzdělávací instituce.

Vzdělávání pracovníků v organizaci zahrnuje pět důležitých aktivit:

1. Přizpůsobovat pracovní schopnosti pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa (doškolování).

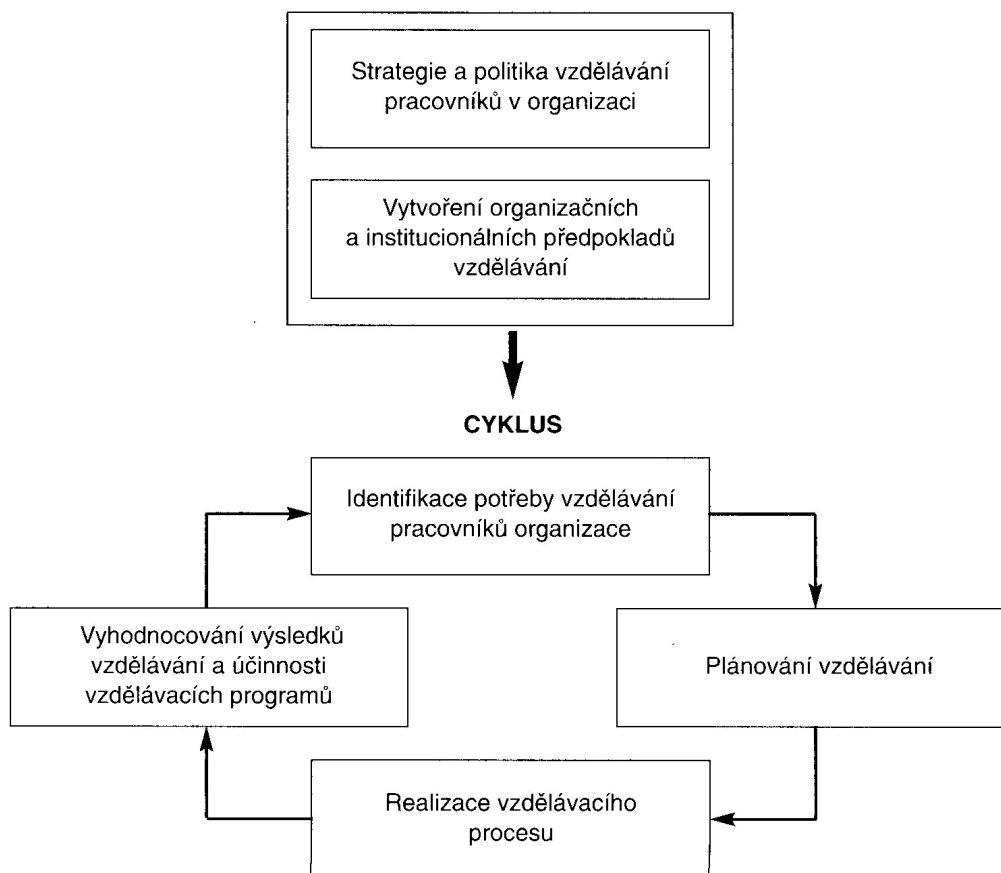
2. Zvyšovat použitelnost pracovníků, kde dochází k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita).
3. Rekvalifikační procesy, tj. přeškolení pracovníky na jinou pracovní činnost.
4. Přizpůsobit pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. (orientace pracovníka, adaptace).
5. Formovat pracovní schopnosti v rámci moderní personální práce překračující hranice odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více formovat osobnost pracovníka. [4]

2.3.2 Cyklus systému vzdělávání

Maximálně účinným vzděláváním zaměstnanců v organizaci je správně zpracovaný plán. Jedná se o opakující se koloběh, který vyplývá z určitých pravidel pro vzdělávání, je zaměřený na strategické cíle organizace a je podložen podnikovými předpoklady vzdělávání. Každá organizace by měla mít jasné představy o zajištění vzdělávání: standardní i specifické vzdělávací programy, vybavenost školicích místností, vhodné podmínky pro vzdělávání na pracovišti a v případě absence vlastních zdrojů zajistit smluvní externí vzdělavatele.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání. V této fázi se řeší otázka rozpočtu, časový plán, výběr pracovníků, kteří se budou vzdělávání účastnit a obsah či metody použité při vzdělávání. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tzn. realizace vzdělávacího procesu. A poslední čtvrtou fází cyklu je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Organizaci pochopitelně zajímá dosažení stanovených cílů, jak se osvědčily použité metody a nástroje ke vzdělávání pracovníků, protože vzdělávání je poměrně nákladná záležitost. Základní cyklus systému vzdělávání pracovníků v organizaci znázorňuje obr. 2.3. [4]

Obr. 2.3 Základní cyklus systému vzdělávání pracovníků v organizaci [4, str. 260]



Identifikace potřeby vzdělávání

Na každé pracovní místo jsou kladeny určité požadavky, které musí pracovník splnit. Jedná-li se o méně složitou práci, organizace neklade takové nároky na pracovníka, jedná se o práci rutinní. Pokud je práce složitější, je nutné zvýšit nároky i na pracovníky. Např. potřebují mít specifické znalosti, musí znát složitější principy a vazby, mít speciální dovednosti, spolupracovat s ostatními kolegy, apod. Potřeba vzdělávání může vyústit i z pozorování pracovního výkonu, kvality služeb, využívání zdrojů či stálosti pracovníků na jednotlivých pracovních místech. „V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření.“ [4, str. 262] Obvykle se jedná o tři kategorie dat:

1. **údaje týkající se celé organizace**, tj. informace o struktuře organizace, o poskytovaných službách, o předmětu podnikatelské činnosti, o lidských zdrojích.

2. **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností**, tj. popis pracovního místa, náplň práce, o stylu vedení, firemní kultuře.
3. **údaje o jednotlivých pracovnících**, lze je získat z personální evidence pracovníků, ze záznamů hodnotících rozhovorů, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, o absolvovaných školeních, z výsledků testů a jiné.

Na základě získaných výše uvedených poznatků je možné analyzovat na jedné straně současné a potenciální disproporce mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků a na druhé straně nároky na pracovní místa. K analýze se obvykle používají tyto metody:

- analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících
- analýzy dotazníků nebo jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání
- analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- monitorování výsledků porad a diskuzí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů
- analýza pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky

Jak vedoucí pracovníci, tak řadoví zaměstnanci se mohou vyjádřit se svými požadavky k plánu profesního rozvoje. Pro identifikaci potřeby vzdělávání slouží také materiály z pravidelného hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu. V moderním pojetí řízení pracovního výkonu se prohlubují souvislosti mezi pracovním výkonem a vzděláváním. Tzn. v dohodě o pracovním výkonu se objevuje také dohoda o splnění vzdělávacích povinností a rozvoji. [4]

Plánování vzdělávání pracovníků

V této části se upřesňují návrhy již z první fáze - plán rozvoje, stanovují se první kroky vzdělávání, navrhuje se programy a rozpočty. Po projednání výše uvedeného vznikne konečná forma, která stanovuje oblasti zaměření vzdělávání, stanoví počet a skupiny pracovníků náležejícím vzdělávání, techniky a nástroje

vzdělání a v neposlední řadě časový harmonogram vzdělávacích aktivit. Než započne samotné vzdělávání je nutné provést registraci navržených účastníků. Navrhování účastníků má v kompetenci přímý nadřízený, obecně liniový manager. Dobře zpracovaný projekt vzdělávání pracovníků má zodpovědět následující otázky uvedené v obr. 2.4. [4]

Obr. 2.4 Otázky na plánování vzdělávání pracovníků [4, str. 265]

<p>JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO? (Obsah)</p> <p>KOMU? (Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)</p> <p>JAKÝM ZPŮSOBEM? (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)</p> <p>KÝM? (Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)</p> <p>KDY? (Termín, časový plán)</p> <p>KDE? (Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.)</p> <p>ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY? (Rozpočtová stránka plánu)</p> <p>JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ? (Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)</p>

Metody vzdělávání

Existuje celá řada metod vzdělávání, lze je rozdělit do dvou hlavních kategorií:

1. „on the job“ – metody se používají přímo na pracovišti při výkonu pracovní činnosti
2. „off the job“ – metody se používají mimo pracoviště

Vybrané metody „on the job“:

- instruktáž při výkonu práce (nejjednodušší způsob zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka)
- coaching / koučování (soustavné směřování vzdělávaného k požadovanému výkonu práce a k vlastní iniciativě)
- counselling (vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem)
- rotace pracovníků
- pracovní porady

Vybrané metody „off the job“:

- prezentace, seminář
- workshop (týmové řešení praktických problémů)
- simulace (metoda zaměřená na praxi s aktivní účastí vzdělávaných)
- assesment centre / development centre (účastníci plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce)
- e-learning
- samostudium [4]

Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Aby se mohly vyhodnotit výsledky vzdělávání, je nutné na samotném počátku stanovit hodnotící kritéria. Charakteristika vzdělání a rozvoje je velmi obtížně měřitelná a jejich úroveň či změnu je možné zjistit jen nepřímo. Díky tomu lze k hodnocení přistupovat různými způsoby:

porovnávání výsledků vstupních testů s testy po ukončení vzdělání – u tohoto kritéria není jednoduché sestavit test zaručující objektivní změření úrovně znalostí a dovedností, případně sestavit dva testy, kdy první se použije na začátku – vstupní, a druhý na konci - výstupní

monitorování vzdělávacího procesu a programu – tady se hodnotí správnost zvolení metod a postupů a to nejen účastníky vzdělávání, ale i vzdělavateli

kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů – příkladem je nárůst produktivity práce, navýšení prodeje, zkvalitnění poskytování služeb, ale mohou ho ovlivnit i intervenující proměnné (např. kupní síla obyvatelstva, situace na trhu apod.)

Dále je nutné se zamyslet nad otázkou, kdy zkoumat efektivnost vzdělávání. Hned bezprostředně po skončení vzdělávacího programu nebo s nějakým odstupem? Jak velký by měl tento odstup být? To bohužel přesně určit nejde. Úroveň výsledku vzdělávání je závislá na mnoha aspektech – na motivaci pracovníků se vzdělávat, na vztahu organizace ke vzdělání, na prostoru aplikace nabytých znalostí a dovedností ve své pracovní činnosti, aj. V současné době jsou na ústupu testy a formální metody hodnocení a začínají převládat spíše neformální hodnocení. Vyjadřují se přímo účastníci vzdělávání nebo vedoucí pracovníci. Tento způsob hodnocení ovšem vyžaduje řádnou dávku poučení zúčastněných, aby se oprostili od předsudků. Důležitá věc na závěr. Je nezbytné, aby nedocházelo k podceňování významu vyhodnocování. [4]

2.4 Metody získávání primárních dat

Pro získání primárních dat, tzv. soft data, lze použít různé metody. „Pro tyto účely je možno metodu vymezit jako obecný metodologický postup pro získávání a zpracování údajů týkajících se zkoumané problematiky, umožňující dosáhnout vytyčeného výzkumného cíle.“ [5, str. 109] Z hlediska sociálního výzkumu lze využít následující metody: standardizované pozorování, strukturovaný rozhovor, dotazník a experiment. Každá z nich poskytuje různou hloubku informací a má své specifické silné i slabé stránky. Pro účely bakalářské byla zvolena jako nejvhodnější dotazníková metoda. [5]

2.4.1 Dotazník

Dotazník byl zvolen z důvodu jeho jednoznačné interpretace odpovědí, nízké nákladovosti, časové úspore a vysoké návratnosti. Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních dat. Obecně jsou velice pružným nástrojem, protože nabízejí široké spektrum možností jak klást otázky. Dotazník však musí být velice

pečlivě sestaven, vyzkoušen a musí být odstraněny sebemenší nedostatky před tím, než je uplatněn v širokém měřítku v rámci průzkumu. Dotazníkem je možné získat informace o postojích, motivech, hodnotách, názorech, vztazích a charakteristických rysech pracovníků. Každý dotazník má svou logickou strukturu, dynamiku, která pomáhá udržovat zájem respondentů, a určitou omezenou délku. Rozhodně se nejedná o pouhý součet jednotlivých otázek. [5]

2.4.2 Zásady při tvorbě dotazníku

Při konstrukci dotazníku jako celku má význam funkce jednotlivých otázek, zvážení vytvoření logické struktury, která podporuje plynulost rozhovoru. Je vhodné předem vytvořit scénář dotazníku. Důležitá je snaha, aby byl dotazník pestrý, aby měl logický sled, ale zároveň aby neunavoval.

Zásady při tvorbě dotazníku:

- v dotazníku musí být vysvětlen účel dotazování, úvodní instrukce a ujištění respondentů o anonymitě a ubezpečení, že získané informace nebudou zneužity
- dotazník by neměl být zahájen osobními a důvěrnými otázkami
- v dotazníku nemají být obsaženy otázky navádějící respondenta k jednoznačné odpovědi, kterou můžeme s jistotou předpokládat
- otázky nesmí obsahovat nejasně vymezené údaje, je vhodnější zvolit přímou otázku s možnostmi přesných odpovědí
- není vhodné používat slova se silným citovým zabarvením, citově zabarvené otázky chápou různé osoby s odlišnou intenzitou
- je nutné vyloučit otázky intimní nebo otázky dotýkající se cti nebo hrdosti dotazovaného
- otázky musí být z oblasti, kterou dotazovaný zná a chápe
- u delších dotazníků preferovat uzavřené otázky
- zvážit délku dotazníku
- na začátku dotazníku klást jednodušší otázky
- ve střední části přecházet k obtížnějším otázkám
- na závěr začlenit identifikační otázky
- věnovat pozornost i grafické úpravě dotazníku

Je-li dotazník sestavený, dá se vyplnit několika osobám. Tímto se ověřuje, zda má dotazník jednoznačně položené otázky, zda nevznikají pochybnosti o smyslu otázky, zda postačuje krátká stručná odpověď. Nebo zda si otázka vyžaduje prostor pro širší odpověď, vyčerpávají-li předpokládané odpovědi všechny možnosti, nebo zda je nutno varianty rozšířit apod. [6]

3. Charakteristika společnosti

Společnost ABC CZ je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu a největším operátorem ve střední Evropě. V současnosti provozuje téměř osm milionů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě.

Nabízí nejucelenější portfolio hlasových a datových služeb v České republice. Provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní síť včetně sítí 3. generace - datovou síť CDMA a síť UMTS, která umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu a videa. Firma je i předním poskytovatelem ICT služeb v zemi.

Společnost ABC CZ má zavedeny a certifikovány systémy řízení kvality (ISO 9001:2000), ochrany životního prostředí (ISO 14001:2004), bezpečnosti a zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2007) a informační bezpečnosti (ISO 27001:2005). Společnost získala i řadu dalších ocenění, např. Recognised for Excellence udělené Evropskou nadací pro management kvality v roce 2006 nebo Podnik podporující zdraví udělené Ministerstvem zdravotnictví ČR v roce 2008. V červnu roku 2008 společnost ABC CZ získala v rámci ocenění Zaměstnavatel roku 2008 cenu odborné poroty za 1. místo v kategorii Zaměstnavatel roku v regionu Praha. Česká veřejnost navíc společnost už druhým rokem označila za nejžádanější firmu, ve které by chtěli pracovat.

3.1 Historie a současnost

Společnost ABC CZ je dynamicky se rozvíjející podnik, který vznikl 1. července 2006 spojením dvou provozovatelů pevné a mobilní sítě do jedné telekomunikační společnosti. V rámci mezinárodní skupiny ABC patří společnost ABC CZ ke skupině ABC Europe.

ABC Europe je obchodní divizí společnosti ABC, S.A., která poskytuje služby v oblasti mobilního a fixního volání a DSL připojení ve Velké Británii, Irsku, Německu, České republice, na Slovensku a na ostrově Isle of Man. Má více než 49 miliónů zákazníků mobilních a pevných služeb. S výjimkou Isle of Man (Manx Telecom) užívají všechny organizační jednotky značku X. ABC Europe vlastní 50 % podíl v britské a irské pobočce Tesco Mobile a společný podnik Tchibo Mobilfunk v Německu. Ředitelství společnosti ABC Europe sídlí ve Slough ve Velké Británii.

Společnost ABC, S.A. má sídlo ve Španělsku. Je třicátou největší světovou firmou, působí ve 26 zemích světa (v Evropě a v Latinské Americe), má více než 225 milionů zákazníků a téměř 250 tisíc zaměstnanců.

3.2 Vize, přístup a hodnoty

Naše vize

Umožnit svým zákazníkům prožívat každý okamžik naplno prostřednictvím služeb, které poskytujeme.

V ABC CZ věříme, že každý okamžik v životě člověka je důležitý a jedinečný. Proto chceme, aby díky našim službám mohl každý zákazník prožívat každý okamžik intenzivněji a lépe, protože se o něm může podělit díky našim komunikačních řešením s tím, s kým si jen přeje.

Náš přístup

Spokojenost zákazníka je pro nás vždy na prvním místě.

Přinášíme osvěžení do života.

Zákaznická spokojenost nabývá v naší společnosti na významu. Je to hlavní téma nejen minulého roku, ale jedno z klíčových priorit i pro další roky. Ke zlepšení zákaznické zkušenosti a spokojenosti může zásadně přispět každý zaměstnanec. Proto je zákaznická zkušenost promítána přes index spokojenosti zákazníků do odměn všech zaměstnanců.

Naše hodnoty

Smělost, Otevřenost, Důvěryhodnost, Srozumitelnost

Smělí

- Jsme jiní než ostatní a stále něčím překvapujeme.
- Věříme si, ale nejsme arogantní.
- Přicházíme s novými, zajímavými a praktickými nápady, které splňují potřeby našich zákazníků.
- Jsme značka plná energie a života.

Otevření

- Mluvíme otevřeně, říkáme věci tak, jak skutečně jsou.
- Nic netajíme.
- Hledáme pro své zákazníky nové možnosti.

Důvěryhodní

- Rozumíme svým zákazníkům.
- Jsme precizní, pravdomluvní a neslibujeme nemožné.
- Máme velmi blízko ke svým zákazníkům, vždy se jim snažíme pomoci, podpořit je a vyjít jim vstříc, cítíme k nim zodpovědnost.
- Zákazníkům nic nevnučujeme, nasloucháme jim.

Srozumitelní

- Složité technologie přinášíme v jednoduché, srozumitelné a snadno použitelné podobě.
- Vyjadřujeme se jasně a přímo k věci.
- Vyhýbáme se nesrozumitelným odborným výrazům, mluvíme stejnou řečí jako naši zákazníci.

Co znamená naše vize, přístup a hodnoty?

Skvělou značku nevytvoříme tím, že barvou přetřeme praskliny a budeme doufat, že si toho nikdo nevšimne. Značka musí ve všech bodech splňovat očekávání zákazníků i naše.

ABC nechce být jako jiné značky, ale být hrdá na to, že působí zevnitř ven. Tento přístup funguje pouze v případě, že každý zaměstnanec vezme za své hodnoty společnosti.

3.3 Představení franchisového konceptu

Výše byla představena společnost ABC CZ, její vize, přístup a hodnoty. Jelikož se tato práce zaměřuje na systém vzdělávání konzultantů a vedoucích franchisových prodejen společnosti ABC CZ, je nutné zmínit podstatu franchisového konceptu. Společnost ABC CZ je členem České asociace franchisingu.

Franchisor – franchisový poskytovatel (společnost ABC CZ)

Franchisant – franchisový příjemce, nabyvatel (právně a finančně samostatný a nezávislý podnikatel)

Dlouhodobým cílem franchisora je co možná nejsnazší přístup široké veřejnosti k jím nabízeným službám, a proto má zájem na rozvoji prodejní sítě X, jejímž prostřednictvím jsou distribuovány zejména služby elektronických komunikací poskytované franchisorem specifikované franchisovou smlouvou a koncová telekomunikační zařízení a další zařízení související se službami elektronických komunikací tím, že umožní třetím osobám podnikat pod jednotnou obchodní koncepcí prodejní sítě X s využitím obchodní a technické podpory franchisora.

Franchisor má zájem nabídnout franchisantovi provozování prodejního místa, tj. X Prodejny, pod jednotnou obchodní koncepcí franchisora a za trvalé obchodní a technické podpory franchisora definované ve franchisové smlouvě.

X Prodejny nabízejí produkty a služby společnosti ABC CZ. Zejména zákazníci z řad drobných spotřebitelů a menších podnikatelů si zde mohou pořídit veškeré služby pro mobilní volání, pevné linky, vysokorychlostní připojení k internetu a zábavu nebo zakoupit telefony, faxy, modemy a jiné zařízení. Cílem je poskytnout maximální servis se 100% kvalitou. X Prodejny vypadají vzhledově úplně stejně jako prodejny značkové společnosti ABC CZ.

Nedílnou součástí franchisové smlouvy je bod týkající se školení a vzdělávání franšízanta a jeho zaměstnanců. Této problematice bude věnována následující podkapitola Současný systém vzdělávání franchise.

4. Analýza vybraných stimulačních faktorů

Prvním krokem ke zpracování analýzy bylo zmapovat současný stav systému vzdělávání franchise společnosti ABC CZ. Informace byly získány především z podnikových materiálů. V dalším kroku proběhla příprava průzkumu, pomocí kterého měla být úroveň vzdělávání konzultantů a vedoucích franchisových prodejen zhodnocena. Po domluvě s vedením byl vybrán vzorek respondentů, zvolena metoda sběru dat a následně byl sestaven dotazník. Poté proběhl samotný výzkum rozesláním dotazníku vybraným respondentům.

4.1 Současný systém vzdělávání franchise

Vzdělání a motivování zaměstnanci, ať kmenoví či franchisoví, jsou nezbytní pro úspěch společnosti a umožňují tak dosáhnout stanovených cílů. Proto je součástí nabídky vzdělávacích akcí i nabídka specializovaných kurzů pro zaměstnance franchisanta. Pro tréninkové aktivity franchisových prodejen jsou k dispozici dva trenéři pro úvodní trénink (společní pro konzultanty značkových prodejen), tři regionální trenéři a pět mobilních trenérů. Poslední osmice trenérů je vyhrazena pouze pro FRP. Cílem současného vzdělávání konzultantů FRP je nastavení tréninkové podpory, která je srovnatelná se ZP a za druhé tréninková podpora má být jako jeden z nástrojů pro dosažení prodejních výsledků FRP.

Pravidla účasti personálu FRP na tréninkových aktivitách

Níže uvedené se týká všech tréninkových aktivit mimo pracoviště konzultantů FRP s výjimkou úvodního tréninku „Connecting day“, kde náklady na ubytování a stravné je v režii franchisanta.

- každý vedoucí/majitel je povinen nominovat svého prodejce na jemu určený trénink
- každý trénink bude vypsán franchisorem minimálně 14 kalendářních dní předem
- součástí tréninku je ubytování a stravné pro každého účastníka
- v případě neúčasti pokuta 2.500,- Kč/za tréninkový den

Úvodní trénink Connecting day

Nastoupit do nové práce je pro zaměstnance důležitý životní krok a zároveň velká změna, a proto všem novým zaměstnancům společnost nabízí vstupní školení pro franchisové prodejny, tzv. úvodní trénink Connecting day. Na úvodní trénink tedy nastupují všichni noví zaměstnanci, kteří chtějí vykonávat práci konzultanta či vedoucího franšízové prodejny, a to nejpozději za měsíc po nástupu do firmy franšizanta. Náklady na trénink nese franchisor a probíhá ve školícím centru franchisora v Praze. Úvodní trénink zajišťuje adaptaci nového zaměstnance běžného provozu na prodejnách. Školení je zajišťováno trenéry interního tréninku franchisora, kteří mají znalosti služeb, pracovních postupů, systémů a komunikačních dovedností. Tyto dovednosti nasbírali při předchozí práci na značkových prodejnách či jiných oddělení společnosti. Předávání výše uvedených dovedností účastníkům probíhá v rámci celého školení. Školení se koná po dobu čtyřech týdnů a to v jednom kalendářním měsíci formou prezentací, simulací, samostatných či skupinových prací, domácích úkolů a každodenních testů.

V prvním týdnu se noví zaměstnanci seznamují se společností ABC CZ, jejími hodnotami, cíli, zákaznickou zkušeností a zaměřují se především na „mobilní skills“. Pod tímto názvem je schována teorie a ceny mobilních služeb, orientace v pracovních postupech a systémově zvládnuté zadávání mobilních služeb. Druhý týden je věnován „fixním skills“. Náplň tohoto týdne je obdobná, avšak zaměřená na pevné služby. Zbýlé školící dny jsou zaměřeny na „Invazivní prodej“ neboli komunikační dovednosti a praktiky používané pro zvládání námitek, tvorbu argumentů, typologii zákazníka a v neposlední řadě úspěšný a kvalitní prodejní rozhovor. Po celém měsíci musí účastníci projít „maturitní zkouškou“ před komisí zastoupenou mobilními trenéry a v případě úspěchu se mohou těšit na práci na prodejně.

Úvodní trénink v této podobě platí od září loňského roku. Před tímto datem byl ve zkrácené podobě a trval jen 14 dní.

Návštěva regionálního trenéra

Jakmile nováčci absolvují úvodní trénink jsou navštíveni regionálními trenéry na své domovské prodejně, kde dochází k prohlubování znalostí systémů, systémového zadávání mobilních a fixních služeb, znalost produktů a služeb., tzv.

hard skills, na jejichž základě získávají certifikaci pro práci na FRP. Tento trénink trvá jeden týden a probíhá maximálně do jednoho měsíce po složení maturity. Trénink je zajišťován regionálními trenéry franchisora, náklady nese také franchisor. V nabídce vzdělávacích tréninků pro FRP je od 1. ledna 2009.

Návštěva mobilního trenéra

Nejen nováčci, ale i profesně starší konzultanti jsou dále navštěvováni mobilními trenéry na své prodejně, kde dochází k prohlubování znalostí a prodejních dovedností, tzv. soft skills. Prioritou je On-the-job training. Každý OJT je zakončen vyplněním záznamového archu – checklist, viz. příloha č. 1. Všechny checklisty se ukládají do aplikace Datacheck. Mobilní trenér sleduje potřeby regionu a plánuje i rozvojové tréninky dle potřeby. Zvýšená péče se dostává konzultantům ve zkušební době. Tento trénink trvá jeden den. Od března 2009 je četnost návštěv mobilního trenéra jedenkrát za měsíc. Před tímto datem z důvodu nedostatečného počtu interních trenérů vyčleněných pro FRP byla četnost návštěv v rozmezí měsíc a půl až dva měsíce. Trénink je zajišťován mobilními trenéry franchisora, náklady nese opět franchisor.

Trénink k marketingovým kampaním

Tento typ tréninku probíhá před začátkem nové marketingové kampaně, zpravidla čtyřikrát do roka, případně dle potřeby. Trénink organizuje franchisor v pronajatých prostorách s velkou kapacitou v Praze nebo v Brně. Tréninku se účastní vždy jeden zástupce z každé FRP a ZP. Výběr zástupce je v kompetenci majitele či vedoucího FRP. Trénink je zajišťován mobilními či regionálními trenéry.

Trénink na nové systémy (tří denní Claudie)

Cílem je doručit všem konzultantům a vedoucím FRP trénink na nový systém. Dne 4. května 2009 se spouští nový obslužný a evidenční systém zákazníků „Claudie“. Délka jednoho tréninkového běhu je tři dny. Tato tréninková aktivita probíhá pro všechny zaměstnance nejen franchisanta, ale i franchisora, kteří přicházejí do styku s obslužnými systémy. Trénink je zajišťován regionálními trenéry franchisora ve školících centrech v Ústí nad Labem, Brně, Praze a v Ostravě. Náklady jsou v režii franchisora.

E-learning (virtuální univerzita)

E-learning neboli vzdělávání on-line. Jedná se o firemní e-learningový portál, který je funkční, oblíbený a šetří čas. Je k dispozici všem zaměstnancům na intranetu, tedy nejen prodejcům FRP, a ti pak mohou absolvovat veřejné kurzy kdykoli. Jednotlivé kurzy vznikají různým způsobem, některé z nich se kupují již hotové a část kurzů je vytvářena pomocí vlastních zdrojů. Pro FRP a ZP jsou kurzy připravované oddělením interního tréninku franchisora. Na virtuální univerzitě mohou prodejci studovat nové produkty a služby, interní systémy a aplikace a se začátkem každé marketingové kampaně, i menšího rázu, je připraven ke studiu kurz obsahující prezentaci o dané problematice a test. Testem se ověřují znalosti konzultantů. Je povinný pro všechny prodejce, musí ho stihnout v časovém limitu 20 minut, je tvořen 15 otázkami, k dispozici mají dva pokusy na jeho splnění a minimální hranice úspěšnosti je 80%. V případě neúčasti na testu nebo neúspěšné splnění pod stanovenou hranicí se může projevit ve snížení výkonnostní odměny KPI dané FRP. Splnění testu a jeho úspěšnost kontroluje interní trénink franchisora a regionální manažer.

Klíčové momenty v práci manažera

Trénink je určen pro majitele a vedoucí franchisových prodejen. Potvrzení účastníka tohoto školení (majitele, vedoucího) je v kompetenci regionálního manažera franchisora. Trénink je dvoudenní, probíhá u smluvního partnera Parkhotel v Novém Boru a náklady jsou v režii franchisora. Trénink je zajišťován externí tréninkovou institucí – Modus vivendi. Cílem tréninku je zajištění kvalitního výběru personálu pro FRP a kvalitnější předávání zpětné vazby prodejnímu personálu, práce na jejich dovednostech a znalostech. Trénink má zabezpečit vedoucímu či majiteli FRP znalost organizace a průběhu Assessment centra, znalost typologie a práce s testy, vyhodnocení testů, předávání konstruktivní zpětné vazby, základní princip předání rozvojové zpětné vazby a nakonec ho seznámit s prací s checklistem. Prioritou práce s konzultanty na prodejnách je On-the-job training, rozvoj prodejních dovedností pomocí zpětné vazby. Každý OJT je zakončen vyplněním checklistu. Všechny checklisty se ukládají do aplikace Datacheck (později blíže vysvětleno). Tato vzdělávací aktivita je součástí nabídky pro zaměstnance franchisanta nově a platí od 1. ledna 2009.

Workshop "Follow up"

Workshop „Follow up“ je druhou navazující fází na trénink „Klíčové momenty v práci manažera“. Účastníci WS jsou stejní jako v první fázi. Trénink je jednodenní, probíhá ve školicím centru franchisora v Praze na jeho náklady a je zajišťován externí tréninkovou institucí – Modus vivendi. Předmětem setkání je konzultace a rozbor zkušeností s uplatněním nabytých znalostí v praxi. Jelikož navazuje na „Klíčové momenty v práci manažera“, je opět nově zařazen do portfolia vzdělávání FRP a taktéž platí od 1.ledna 2009.

V obou dvou případech tréninků jsou v průběhu praxe majitelů a vedoucích FRP k dispozici mobilní trenéři, kteří při svých návštěvách prodejen mohou poskytnout konzultaci v této oblasti jejich rozvoje.

On-the-job training

Jde o trénink přímo na prodejně mezi konzultantem a vzdělavatelem. Vzdělavatel sleduje prodejní situaci, vyplňuje checklist (nemusí se jednat jen o prodejní situaci, jde o jakoukoli záležitost, se kterou přichází zákazník na prodejnu), poté probíhá rozbor prodejní situace a nakonec vzdělavatel poskytne zpětnou vazbu dotyčnému konzultantovi. Vzdělavatelem může být vedoucí prodejny, majitel FRP, trenér jak franchisora, tak franchisanta a nebo regionální manažer. Tímto tréninkem se rozvíjí personál FRP, zvyšuje se jejich profesionalita, udržuje se konkurenceschopnost a srovnává se úroveň komunikačních dovedností s ostatními konzultanty. U on-the-job trainingu lze zvýšit přínos tím, že vzdělavatel využije koučovací techniku. Díky koučování budou lidé více přemýšlet o své práci, budou samostatnější a odpovědnější, budou více motivovanější k lepším pracovním výkonům.

Invazivní prodej

Invazivní prodej je tréninkem na rozvoj komunikačních dovedností. Uplatňuje se zde technika „prodejního stromu“, což je efektivní způsob vedení prodejního rozhovoru ze stany konzultantů. Prodejní strom má určitá pravidla. Checklist, viz. příloha č. 1, je udává v bodech: první kontakt, zjištění a vyvolání potřeb, nabídka řešení a dotaz na koupi a poslední je závěrečný dojem. Jsou to čtyři větší oblasti.

První kontakt zahrnuje oční kontakt, přátelské přijetí, pozdrav a omluvu za čekání. Zjištění a vyvolání potřeb zahrnuje otevřené otázky, dotazy na volání na mobil a pevnou linku, dotazy na internet a televizi, identifikaci fyzické osoby nebo podnikatele a rekapitulaci potřeb. Mezi nabídku řešení a dotaz na koupi patří konkrétní řešení pro zákazníka, tah na branku, nabídka TOP produktu, nabídka doplňkových služeb, názornost za použití marketingového materiálu, rekapitulace nabídky a přímý dotaz na koupi. Poslední část prodejního stromu tvoří předání marketingových materiálů, předání vizitky s tématem, poděkování za návštěvu a rozloučení se zákazníkem. Trénink je v režii franchisora a probíhá v jeho tréninkových centrech v Praze nebo v Brně. Zajišťují ho trenéři interního tréninku franchisora.

Maturity

Cílem maturit je prověřit znalosti prodejních dovedností, služeb, produktů, systémů a následně nastavit rozvojové aktivity. Probíhají vždy jednou za rok a povinnost zúčastnit se mají všichni konzultanti a vedoucí FRP. Maturita zabere prodejci jeden den, probíhá v tréninkových centrech franchisora v Praze nebo v Brně. Komise je složená ze čtyřech členů, zástupců trenérů a minimálně jednoho regionálního manažera. Prodejce má možnost dostavit se k maximálně 2 opravným pokusům.

Časování

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| • Certifikace: | 2. a 3. týden měsíce května |
| • Výsledky: | 1. týden červen 2009 |
| • Komunikace násl. aktivit: | 1. týden červen 2009 |
| • Zahájení trénink. aktivit: | 2. týden červenec 2009 |
| • Ukončení trénink. aktivit: | 31. 10. 2009 |

Tréninkové aktivity – rozvoj na základě výsledků Maturit

výsledek 1 – samostudium, možný reparát

výsledek 2 – samostudium, Invazivní prodej STANDARD

výsledek 3 – motivační trénink „S časem o závod“

výsledek 4 – WS best practises – zaměřený na priority společnosti

výsledek 5 – motivační WS s aktivitami

Datacheck

Datacheck je nástroj pro evidenci checklistů. Checklisty do něj zadávají vedoucí či majitelé FRP, regionální trenéři, mobilní trenéři, ale i regionální manažeři. Umožňuje okamžitý report na individuální úrovni, dá se z něj zjistit průběh hodnocení prodejních dovedností konzultantů.

Mystery shopping

Mystery shopping je nástrojem ke kontrole kvality obsluhy. Tímto způsobem dochází k ověření dodržování prodejního stromu. Prodejní strom je standardizovaný rozhovor probíhající při obsluze zákazníka s cílem efektivního a úspěšného prodeje produktů a služeb. Tuto kontrolní činnost zajišťuje pro franchisora externí instituce Ipsos Tambor. Identifikací nejlepších a nejslabších míst a činností konzultantů mystery shopping jasně odhaluje příležitosti k neustálému zlepšování výkonnosti a kvality obsluhy zákazníků franchisora. Kontrolní návštěvy probíhají jedenkrát za měsíc na každé FRP i ZP. Vždy do 10. dne následujícího měsíce po skončení návštěv všech X prodejen se přes webovou aplikaci zobrazují výsledky výzkumů mystery shoppingu. Náhled mají jak samotné prodejny, tak trenéři i regionální manažeři. Výsledek MS opět ovlivňuje výkonnostní odměnu KPI dané FRP.

Poslední tři pojmy (maturity, datacheck a mystery shopping) jsou kontrolními nástroji pro hodnocení prodejních dovedností, znalostí produktů a služeb a znalostí interních systémů. V případě úspěšně složených maturit jsou prodejci odměněni motivačním workshopem se zajímavými aktivitami, ať už adrenalinovými, sportovními nebo relaxačními. Je to odměna pro ty nejlepší, aby poznali i jinou formu „tréninku“ organizovaného franchisorem.

4.2 Příprava průzkumu

Bakalářská práce se zaměřuje na vybrané aspekty stimulačních faktorů. Cílem je analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje konzultantů a vedoucích franchisových prodejen společnosti ABC CZ. Pro uskutečnění cíle byla zvolena písemná dotazníková metoda sběru dat. Dotazník byl vybrán z důvodu jeho jednoznačné interpretace odpovědí, nízké nákladovosti, časové úspore a

předpokládané vysoké návratnosti. Na základě zjištěných údajů z tréninkového oddělení a mé praxe týkající se vzdělávání zaměstnanců byl sestaven dotazník. V současné době má společnost ABC CZ franchisovou síť tvořenou 70 franchisovými prodejnami po celé České republice. Franchisová prodejna disponuje vždy minimálně dvěma konzultanty z nichž jeden může být vedoucí prodejny. V průměru jsou tři prodejci na jedné FRP, tzn. že v České republice působí přes 200 prodejců. Po dohodě s vedením společnosti ABC CZ byl v závěru přípravné fáze průzkumu vybrán vzorek. Osloveno bylo 30 respondentů, všichni z regionu severní Moravy.

4.3 Realizace průzkumu

Podstatou realizační fáze je získání informací o sledované problematice, tzn. získání názorů a postojů konzultantů a vedoucích FRP týkajících se vzdělávání. Pro realizaci cílů bakalářské práce došlo k sestavení dotazníku, viz. příloha č. 2. Při tvorbě dotazníku byly využity teoretické znalosti, znalosti z firmy, tzv. sekundární data a metodologické znalosti sestavování dotazníku. Před samotným rozesláním dotazníku všem vybraným respondentům proběhla pilotáž, tzv. předvýzkum, na dvou prodejnách s nejvyšším počtem konzultantů. Poté byl dotazník předán k vyplnění i ostatním konzultantům. Rozeslání dotazníku se uskutečnilo elektronickou poštou. Pro zajištění naprosté anonymity respondentů byla pro odeslání vyplněných dotazníků zřízena emailová schránka na serveru Seznam.cz a zaslán e-mail s průvodním textem včetně uvedeného uživatelského jména a hesla do této schránky. Na vyplnění dotazníků měli respondenti 3 dny.

Dotazník je rozdělen do dvou velkých celků. První tvoří úvodní slovo - pro koho je dotazník určen, k jakým účelům slouží, ujištění respondentů o anonymitě, obsahuje metodologické pokyny k vyplnění a v neposlední řadě je poděkování za jeho vyplnění. Druhý blok je tvořen sadou 24 otázek. Dotazy jsou orientovány na zcela konkrétní a jednoduché skutečnosti. Má svoji vnitřní logiku, plyne v logických návaznostech a neskáče neuspořádaně z jednoho tématu na jiné. Druhý blok je opět rozdělen, otázky jsou rozčleněny do čtyřech oblastí. V první části zjišťuje preference – otázka č. 1. Druhá část mapuje názory na současný stav vzdělávání – otázka č. 2. až 10. Třetí oblast otázek je směřována na dotazy na budoucnost, návrhy a nové možnosti vzdělávání – otázka č. 11. až 21. Poslední sada otázek jsou otázky identifikační – otázka 22. až 24.

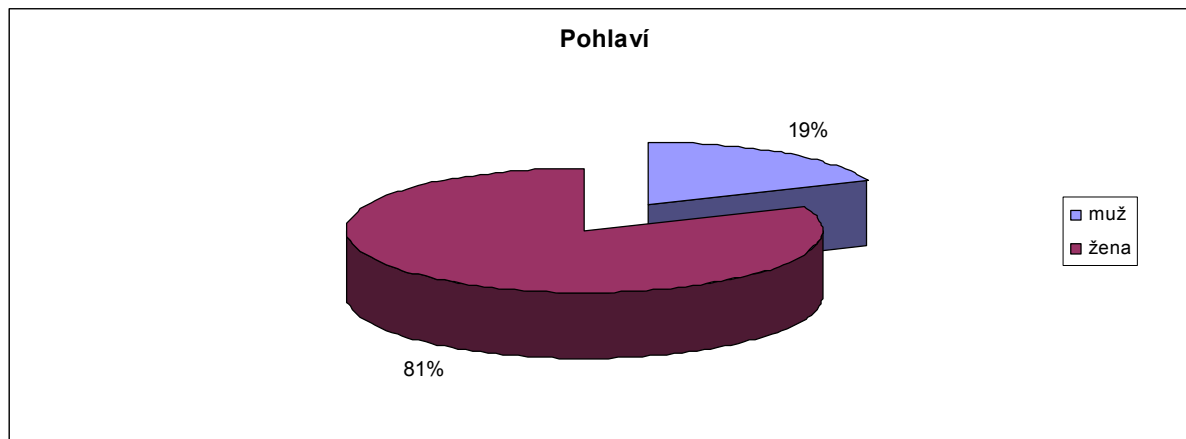
4.4 Analýza výsledků

Ze své pozice regionálního manažera FRP jsem dokázala ovlivnit vysokou návratnost dotazníků. Z celkem 30 oslovených respondentů přišlo zpět 27 vyplněných dotazníků. Z toho bylo 25 dotazníků zasláno z anonymní e-mailové adresy, 2 dotazníky byly poslány přímo z konkrétních e-mailových adres respondentů. Ve fázi analýzy výsledků byla při vyhodnocování dotazování posuzována každá otázka samostatně. U všech otázek, kde mohli respondenti odpovědět výběrem z předdefinovaných odpovědí, se provedlo nejdříve sečtení počtu výskytu stejných odpovědí, tzn. byly zjištěny absolutní četnosti. Z absolutních četností byly dále vypočteny relativní četnosti. Ty říkají, kolikaprocentní podíl má která odpověď z celkového počtu respondentů. Data byla zpracována pomocí výpočetní techniky, konkrétně pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel 2003 a s využitím statistických funkcí. Pro lepší orientaci byla zvolena prezentace výsledků v grafech. Absolutní i relativní četnosti všech odpovědí na jednotlivé otázky jsou uvedeny v tabulce č. 1, která tvoří přílohu č. 3.

Pro lepší názornost struktury respondentů jsou uvedeny výsledky identifikačních otázek na začátku, i když v dotazníku jsou situovány na konec. Jedná se o dotazy na pohlaví, dosažené vzdělání a zařazení ve firmě, otázky č. 22 – 24.

1. Pohlaví

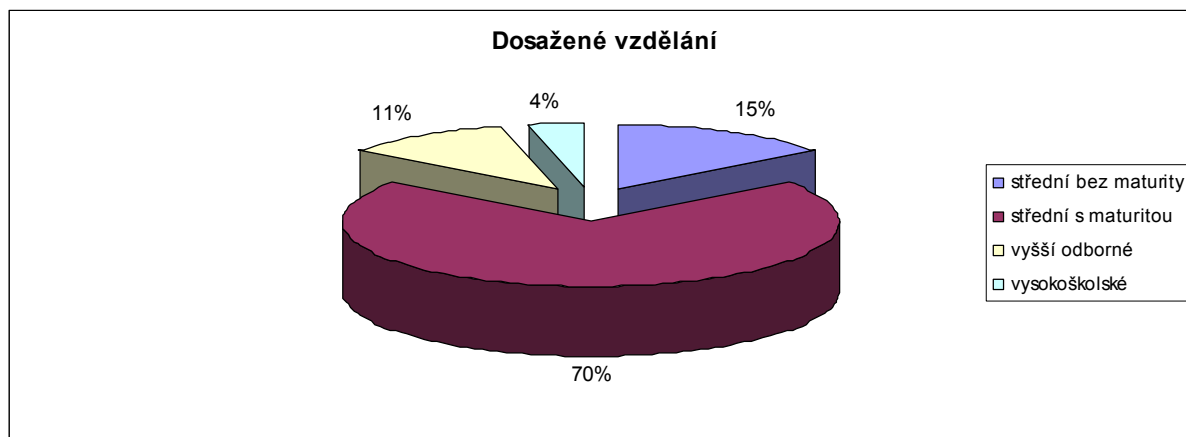
Z celkového počtu 27 respondentů, kteří poskytli své odpovědi, je 81% žen a 19% mužů. Patrné je to z grafu č. 4.1. Tzn. ženy mají nejvyšší zastoupení mezi personálem na franchisových prodejnách společnosti ABC CZ.



Graf č. 4.1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

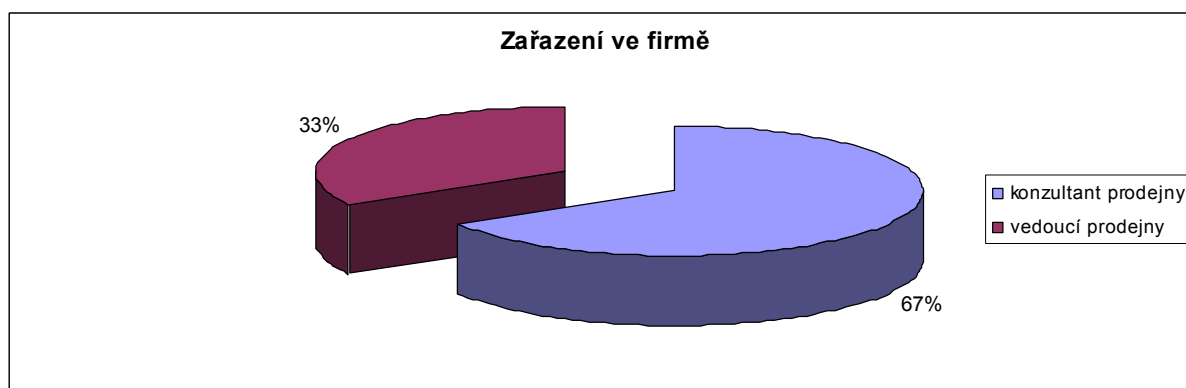
Dosažené vzdělání u zaměstnanců FRP společnosti ABC CZ je nejvíce zastoupeno střední s maturitou, celkem 70%. Dalších 15% respondentů má vzdělání střední bez maturity, 11% s vyšším odborným vzděláním a 4% je vysokoškolsky vzdělaných jak uvádí graf č. 4.2.



Graf č. 4.2: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání

3. Jaké je Vaše zařazení ve firmě?

Personál franchisových prodejen se člení na konzultanty a vedoucí prodejen. Zde je jednoznačná převaha konzultantů nad vedoucími právě z důvodu, že v průměru jsou na franchisové prodejně 3 zaměstnanci. Mezi respondenty bylo 67% konzultantů a 33% vedoucích prodejen, níže uvedeno v grafu č. 4.3.



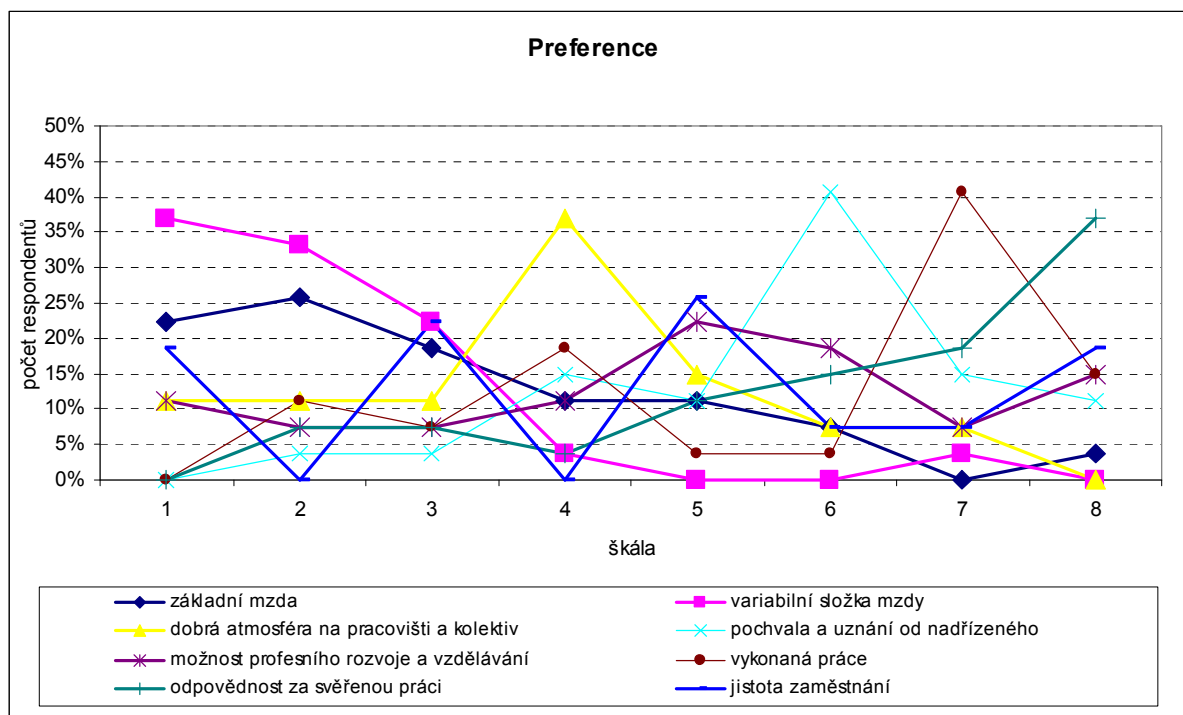
Graf č. 4.3: Struktura zaměstnanců dle zařazení ve firmě

Následuje dotaz týkající se preferencí respondentů, v dotazníku otázka č. 1. Respondenti měli seřadit dle důležitosti vybrané stimuly, které považují za motivační. Jedná se o tyto možnosti: základní mzda, variabilní složka mzdy, dobrá atmosféra na pracovišti, pochvala a uznání od nadřízeného, možnost profesního rozvoje a vzdělávání, vykonaná práce, odpovědnost za svěřenou práci a jistota zaměstnání.

4. Co považujete v práci za motivační? Seřadte dle důležitosti: 1 - nejdůležitější, 8 - nejméně důležité.

Z hlediska důležitosti je nejvíce motivační variabilní složka mzdy pro 37% respondentů, základní mzda pro 22% respondentů, na třetím místě je jistota zaměstnání pro 19% respondentů a pro 11% respondentů jsou to dvě složky a to, dobrá atmosféra na pracovišti a kolektiv a možnost profesního rozvoje a vzdělávání. Naopak nejméně důležité je pro většinu s 37% odpovědnost za svěřenou práci, pro 19% jistota zaměstnání, pro 15% možnost profesního rozvoje a vzdělávání a vykonaná práce, pro 11% pochvala a uznání od nadřízeného a pro 4% je to základní mzda. Ostatní preference zobrazuje graf č. 4.4 a tabulka č. 1, viz. příloha č. 3.

Z výše uvedeného je patrné, že zaměstnance stále ve větší míře nejvíce stimuluje finanční odměna, až teprve poté potřeby úcty a uznání a potřeby seberealizace, které jsou čtvrtou a pátou úrovní Maslowovy pyramidy. Toto tvrzení úplně neplatí pro respondenty kategorie vedoucí prodejen, pro které materiální potřeby nebyly nejvíce důležité, ale naopak mezi nejdůležitější patřily potřeby seberealizace a potřeby úcty a uznání.



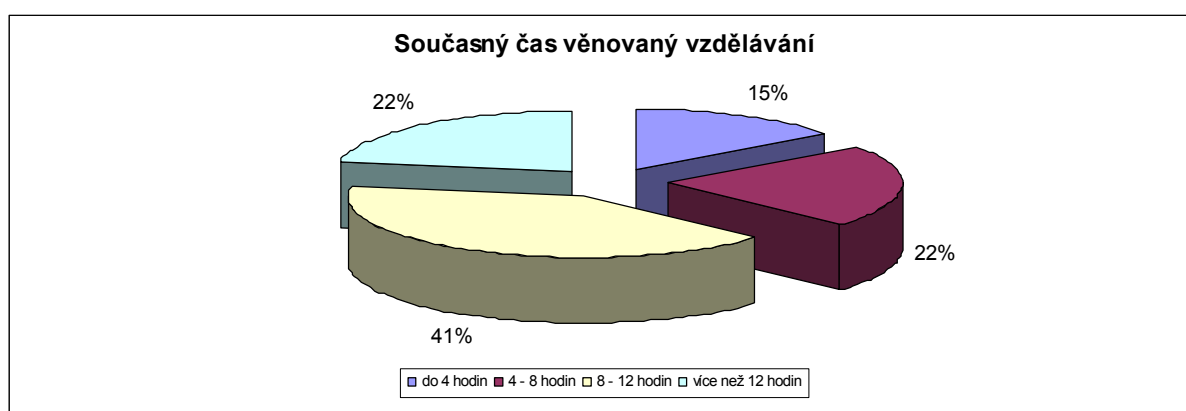
Graf č. 4.4: Preference zaměstnanců

Další oblast otázek je věnována názorům na současný stav vzdělávání, v dotazníku otázky č. 2. – 10. Dotazy se týkají času věnovaného vzdělávání, absolvovaným tréninkům a spokojenosti s obsahem včetně přesvědčení o využití

nabytých znalostí v praxi, návštěv regionálního trenéra na prodejnách, organizátora tréninků a zjištění, zda-li se podílejí na nákladech spojených se vzděláváním.

5. Kolik času průměrně za měsíc věnujete vzdělávání na svém pracovišti?

V grafu č. 4.5 je vidět nejvyšší zastoupení s 41% v rozpětí 8 – 12 hodin měsíčně. Další dvě početné skupiny s 22% tvoří respondenti, kteří věnují vzdělávání v průměru 4 – 8 hodin a více než 12 hodin měsíčně. Nejmenší zastoupení je v kategorii do 4 hodin, kde tráví čas věnovaný vzdělávání 15% respondentů. Výsledek je pro společnost ABC CZ potěšující, u zaměstnanců převládá delší čas věnovaný studiu na pracovišti.

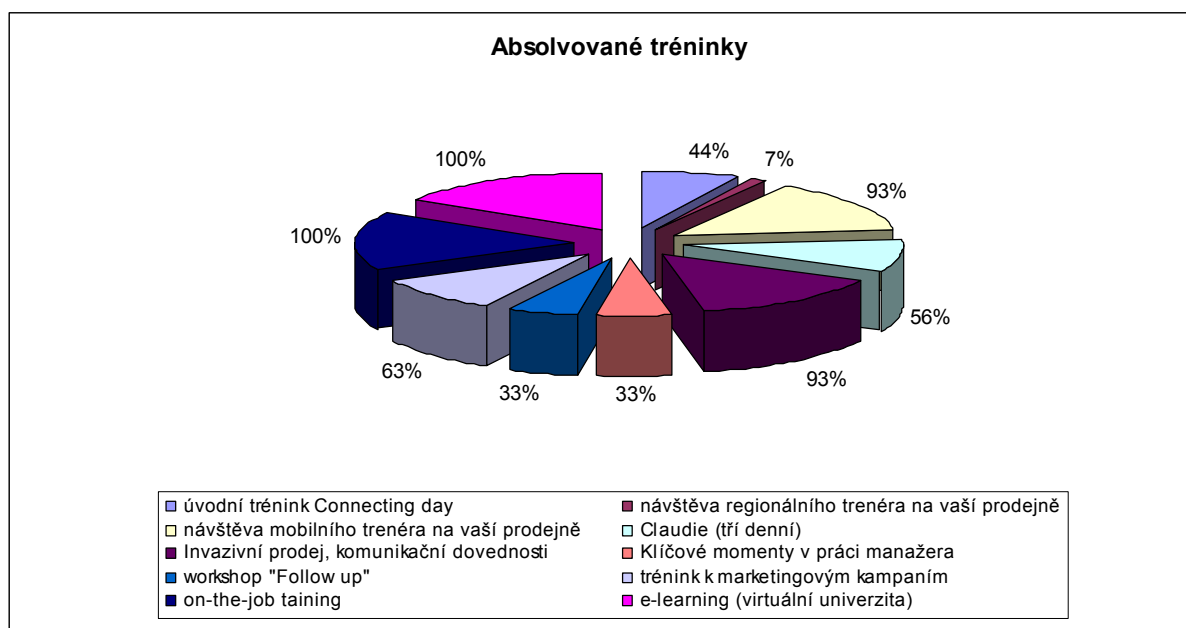


Graf č. 4.5: Čas zaměstnanců věnovaný vzdělávání na pracovišti

6. Jaké tréninky pořádané společností ABC CZ jste doposud absolvoval/a?

Můžete zaškrtnout i více odpovědí.

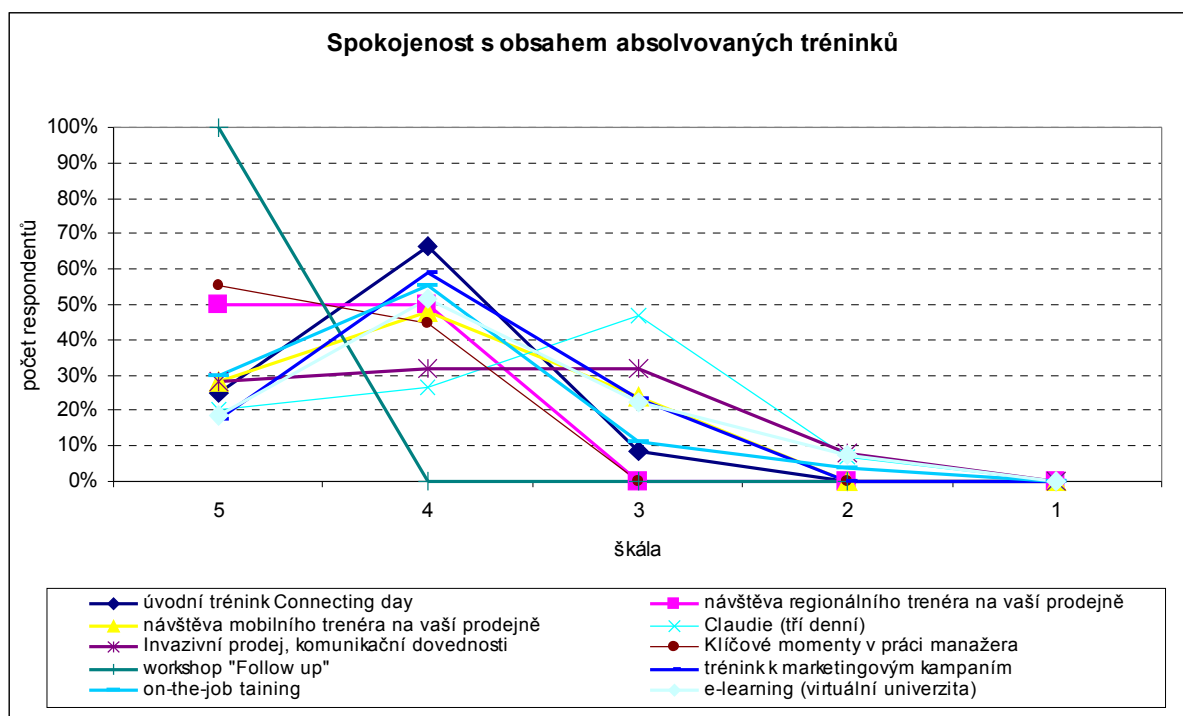
Všichni respondenti se zúčastnili dvou tréninků a to, on-the-job training a e-learning (virtuální univerzita). Tento výsledek se dal předpokládat, protože před spuštěním každé i menší marketingové kampaně je vždy připravena prezentace a je nutné splnit test ve virtuální univerzitě týkající se dané problematiky. Předpoklad 100% účasti se dal očekávat také u on-the-job trainingu. Při každé návštěvě mobilního trenéra tento typ tréninku probíhá, případně ho uskutečňují vedoucí prodejny nebo regionální manažeři. Další velké zastoupení v absolvování má návštěva mobilního trenéra a Invazivní prodej, celkem 93% respondentů. Nízký podíl 7% u návštěvy regionálního trenéra je způsoben tím, že tento typ tréninku byl spuštěn teprve od 1.ledna 2009 a od té doby nastoupilo na pozici konzultant / vedoucí prodejny FRP málo nováčků. Ostatní výsledky dotazníkového šetření uvádí graf č. 4.6 a přesné počty zaměstnanců tabulka č. 1 v příloze č.3.



Graf č. 4.6: Absolvované tréninky zaměstnanci pořádané společností ABC CZ

7. Pokud jste absolvoval/a následující tréninky, byl/a jste spokojen/a s obsahem?

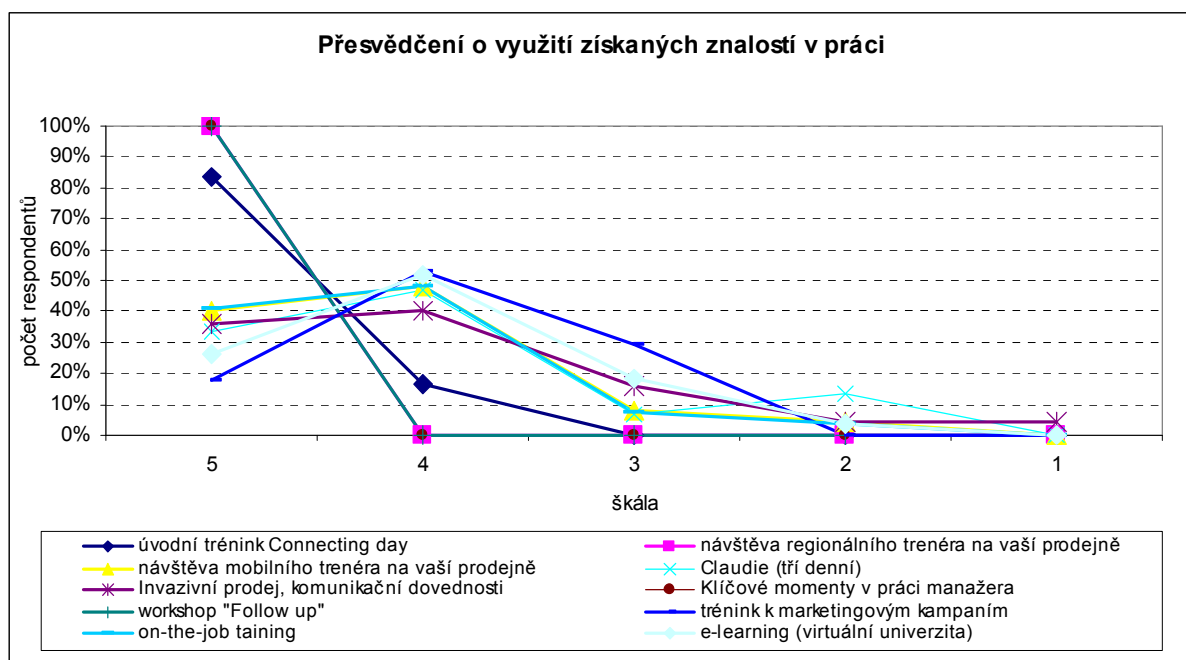
Graf č. 4.7 znázorňuje stav, zda-li jsou respondenti spokojeni s obsahem absolvovaných tréninků. Své názory vyjádřili na škále 1 – 5, kde 5 = rozhodně ano, 4 = spíše ano, 3 = neutrální postoj, 2 = spíše ne a 1 = rozhodně ne. Rozhodně ano uvedlo 100% respondentů, kteří se zúčastnili workshopu „Follow up“ a 56% respondentů, kteří absolvovali Klíčové momenty v práci manažera. Tyto dvě vzdělávací aktivity absolvovali pouze vedoucí prodejen a to v maximálním počtu z regionu severní Moravy. Je to potěšující zpětná vazba pro oddělení interního tréninku, regionální manažery i trenéra z externí instituce, který výše uvedené tréninky zajišťuje. Jak je patrné z grafu č. 4.7 převládá ve větší míře spokojenost s obsahem tréninků. Pouze u tří denní Claudie a e-learningu uvedlo 7% respondentů a u on-the-job training 4% respondentů spíše ne. Žádný z respondentů neuvedl rozhodně ne. Detailní podklad včetně konkrétních počtů zaměstnanců je uveden v tabulce č.1, která tvoří přílohu č. 3.



Graf č. 4.7: Spokojenost zaměstnanců s obsahem absolvovaných tréninků

8. Pokud jste absolvoval/a následující tréninky, jste přesvědčen/a o využití získaných informací, zkušeností či dovedností ve své práci?

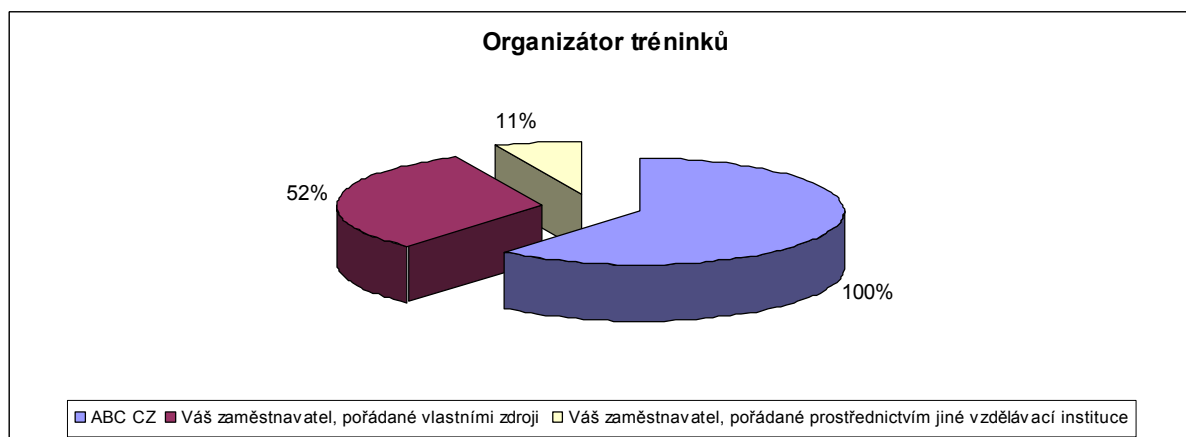
V grafu č. 4.8 je možno vidět rozložení postojů respondentů na škále 1 – 5 k přesvědčení o uplatnění nabytých znalostí z tréninků v praxi. Maximální přesvědčení rozhodně ano je u 100% respondentů v případě tří aktivit, Klíčové momenty v práci manažera, workshop „Follow up“ a návštěva regionálního trenéra. Tento výsledek je opět velmi pozitivní pro franchisora i externího trenéra. Dále 83% respondentů uvádí rozhodně ano v případě úvodního tréninku Connecting day. Vysoké procento se dalo předpokládat, protože pokud člověk nastupuje na nové místo, vstřebává všechny nové impulsy a snaží se maximálně využít získaných informací a znalostí ve své práci. Rozhodně ano uvedlo 41% respondentů u on-the-job training, 40% u návštěvy mobilního trenéra, 36% u Invazivního prodeje, 33% Claudie, 26% e-learning a 18% k tréninkům k marketingovým kampaním. Překvapivé je zjištění postoje rozhodně ne se 4% u Invazivního prodeje. Princip invazivního prodeje umožňuje efektivní a úspěšné zvládnutí prodejní situace se zákazníkem. Další podrobnosti poskytuje tabulka č. 1 v příloze č. 3.



Graf č. 4.8: Přesvědčení zaměstnanců o uplatnění získaných znalostí v práci

9. Pokud jste se účastnil/a tréninku / školení, kdo byl organizátor? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.

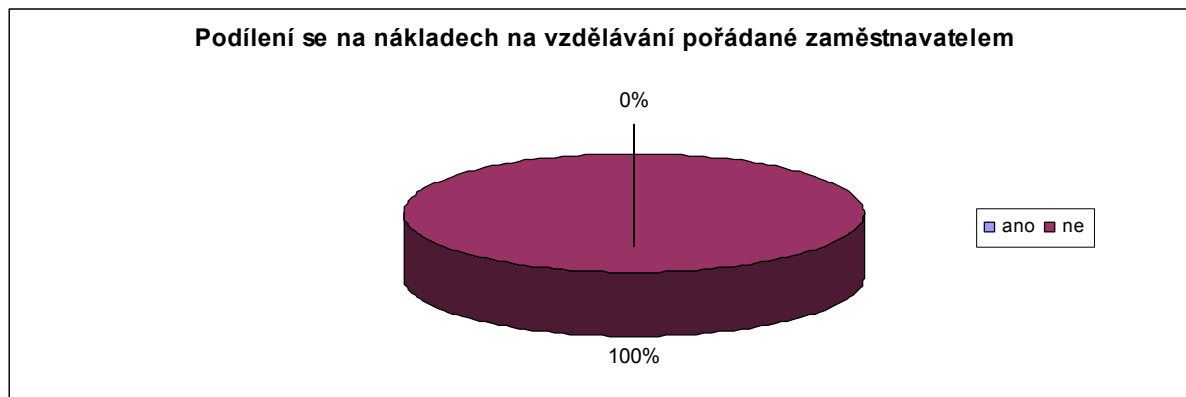
Všichni respondenti uvedli jako organizátora tréninků společnost ABC CZ, 52% respondentů absolvovalo trénink pořádaný jejich zaměstnavatelem vlastními zdroji a jen 11% se účastnilo školení pořádaného zaměstnavatelem prostřednictvím jiné vzdělávací instituce, viz. graf č. 4.9. Mezi vlastní zdroje se mohou řadit majitelé FRP, vedoucí prodejen nebo vlastní trenéři franchisanta.



Graf č. 4.9: Struktura organizátora tréninkových aktivit

10.V případě, že se účastníte tréninků / školení pořádaných Vaším zaměstnavatelem, podílíte se na nákladech?

Žádný z respondentů, který odpověděl, že se účastnil školení pořádaným svým zaměstnavatelem, se nepodílí na nákladech spojených se vzděláváním. Jednoznačně je to vidět v grafu č. 4.10.



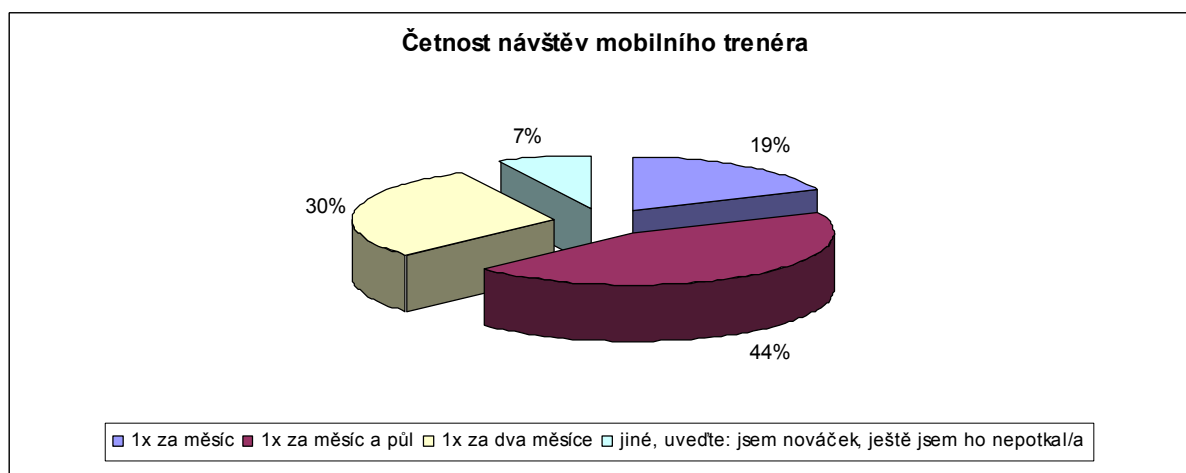
Graf č. 4.10: Úhrada nákladů za vzdělávání zaměstnanci

11.Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, v jaké výši a jak často za vzdělávání platíte? Uvedte částku a interval.

Na předchozí otázku nikdo neodpověděl ano, dotaz zůstává bez komentáře.

12.Jaká je četnost návštěv mobilního trenéra na vaší prodejně?

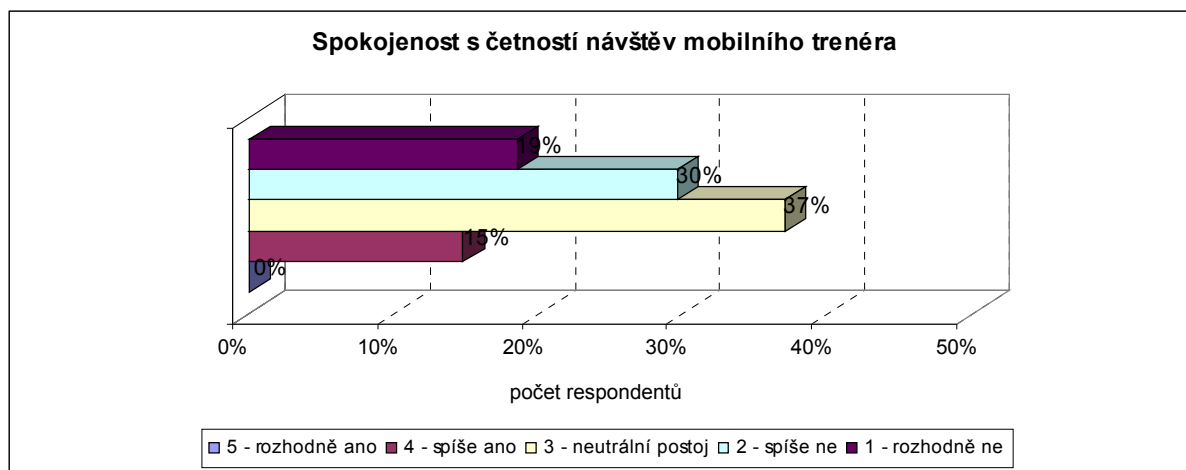
Nejvíce respondentů 44% na tento dotaz uvedlo četnost návštěv 1x za měsíc a půl. 1x za dva měsíce uvedlo 30% respondentů a 1x za měsíc byla četnost návštěv u 19% respondentů. Jelikož byli mezi dotázanými i nováčci, je v grafu č. 4.11 vidět 7% respondentů, kteří uvedli odpověď „Ještě jsem ho nepotkal/a.“



Graf č. 4.11: Četnost návštěv mobilního trenéra na FRP

13. Jste spokojen/a s četností návštěv mobilního trenéra na vaší prodejně?

Po ověření četnosti návštěv mobilního trenéra následuje dotaz, zda-li jsou respondenti s tímto spokojeni. Své stanovisko měli opět vyjádřit na škále 1 – 5. Celých 37% dotázaných uvedlo neutrální postoj. Ve větší míře ale převládá nespokojenost. Spíše ne zaškrtno 30% a rozhodně ne 19% respondentů. Jen 15% dotázaných je spíše spokojeno s četností návštěv mobilního trenéra na prodejnách. Nikdo neuvedl spokojenost s variantou rozhodně ano, jak je patrné z grafu č. 4.12.

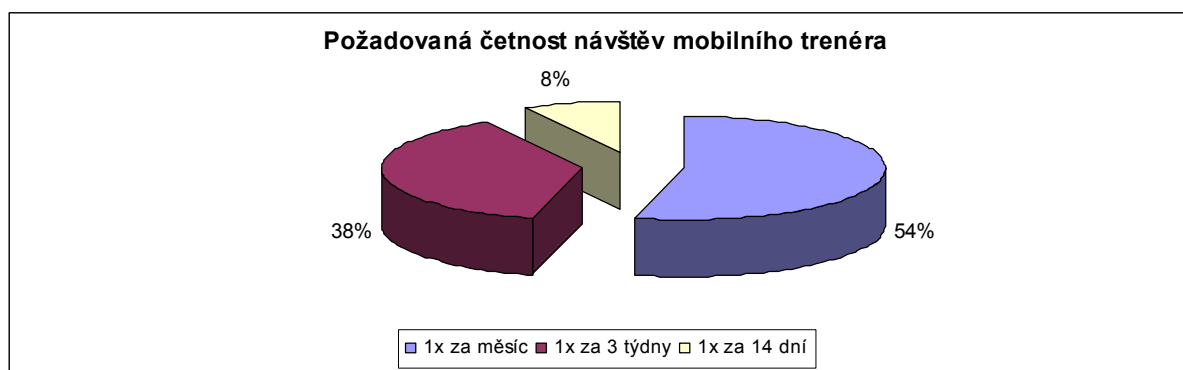


Graf č. 4.12: Spokojenost zaměstnanců s četností návštěv mobilního trenéra

Poslední okruh otázek se věnuje problematice dalších možností vzdělávání, co by chtěli respondenti změnit, navrhnout, jaké tréninky by je zajímaly v souvislosti s jejich pracovní náplní a zda-li jsou ochotni podílet se na nákladech za vzdělávání. V dotazníku se touto oblastí zabývají otázky č. 11. až 21.

14. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a spíše ne nebo rozhodně ne, uveďte vaši požadovanou četnost návštěv vaší prodejny mobilním trenérem.

Tato otázka byla otevřená, tzn. neměla předdefinované odpovědi a respondenti mohli uvést cokoliv. Z grafu č. 4.13 je vidět, že mezi nejčastější odpovědi bylo 1x za měsíc, takto zodpovědělo 54% respondentů. Dalších 38% respondentů napsalo 1x za 3 týdny a jen 8% dotázaných požaduje návštěvu mobilního trenéra 1x za 14 dní.



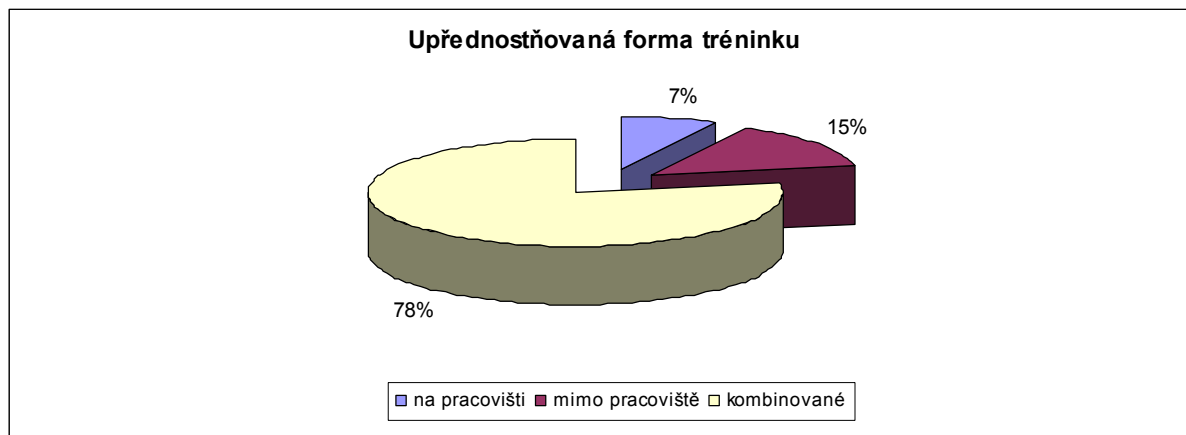
Graf č. 4.13: Požadovaná četnost návštěv mobilního trenéra zaměstnanci

15. Doporučil/a byste nějaké změny či úpravy v trénincích? Pokud ano, uveďte o jaký trénink se jedná a Vaše doporučení. Můžete uvést návrhy i k více tréninkům.

Opět se jedná o typ otevřené otázky. Není zpracována do grafu, je připojen pouze slovní komentář. Odpovědělo na ní celkem 15 respondentů. Nejvíce 27% dotázaných uvedlo nepřipravenost nebo-li nefunkčnost tréninkových systémů, konkrétně Claudie. Dalších 20% zmínilo požadavek u tréninku Klíčové momenty v práci manažera věnovat více času ZV, rozvoji konzultantů a prodloužit ho alespoň o 1 den. Stejně procento oslovených uvedlo, aby mobilní trenér trávil více času na prodejně. Poslední nejčastější odpovědí u 13% oslovených byla nová tréninková aktivita - výjezdní zasedání / teambuilding. Všechny ostatní odpovědi jsou zastoupeny 7%, tzn. zmiňoval 1 respondent. Co připomínají či navrhuje: úvodní trénink je krátký, obsah je malý (nepokryje veškerou práci na prodejně); pochvala pro trenéry za jejich práci; zaměřit se na fixní stranu a její programy; při zavádění nových systémů přítomnost nejen školitele, ale i někoho z provozu; tréninky s externím školitelem (ne ABC CZ), má nadhled - efektivní komunikace; více školení pro FRP, zaměstnanec tak získá pocit, že o něj ABC CZ více stojí, má zájem, rozvíjí ho; invazivní prodej školit častěji, s širší náplní např. psychologie; e-learning - u testů "neslovíčkařit" v možnostech odpovědí; více tréninků k velkým marketingovým kampaním. Objevil se i jeden překvapivý názor „Nic, nejsem spokojená se zaměstnáním“.

16. Jakou formu tréninku upřednostňujete?

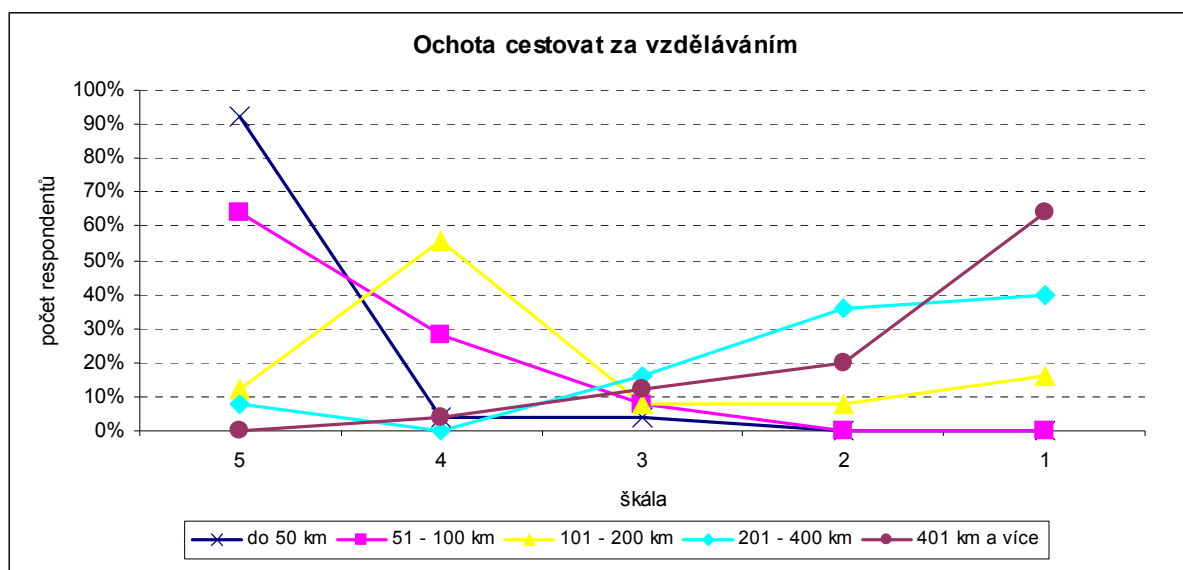
S velkou převahou 78% respondentů uvedlo kombinovanou formu, tzn. nejen na pracovišti, ale i mimo něj. Mimo pracoviště zaškrtnulo 15% dotázaných a jen 7% preferuje trénink pouze na pracovišti.



Graf č. 4.14: Upřednostňovaná forma tréninku zaměstnanci

17. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a mimo pracoviště či kombinované, budete ochoten/a cestovat za vzděláním:

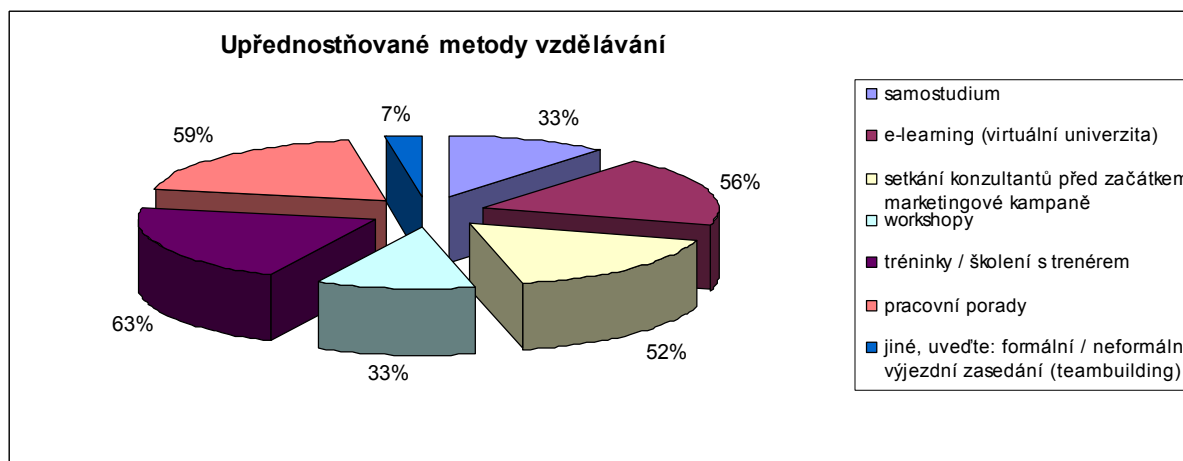
Na základě předchozích preferencí zodpovědělo tuto otázku 25 respondentů. Vyjadřovali svůj postoj na škále 1 – 5 u pěti variant: do 50 km, 51 – 100 km, 101 – 200 km, 201 – 400 km a více než 400 km. Odpověď rozhodně ano uvedlo 92% u cestování do 50 km, 64% je ochotno cestovat v rozpětí 51 až 100 km, 12% v rozpětí 101 až 200 km, 8% v rozpětí 201 až 400 km a nikdo u 401 a více km. Naopak odpověď rozhodně ne se neobjevila u prvních dvou možností, tj. do 50 km a 51 až 100 km, 16% odpovědělo u možnosti 101 až 200 km, 40% u možnosti 201 až 400 km a posledních 64% uvedlo možnost více než 400 km. Další vyjádření postojů uvádí graf. č. 4.15 a tabulka č. 1 v příloze č. 3 s uvedenými procenty četností.



Graf č. 4.15: Ochota zaměstnanců cestovat za vzděláváním

18. Jaké metody vzdělávání upřednostňujete? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.

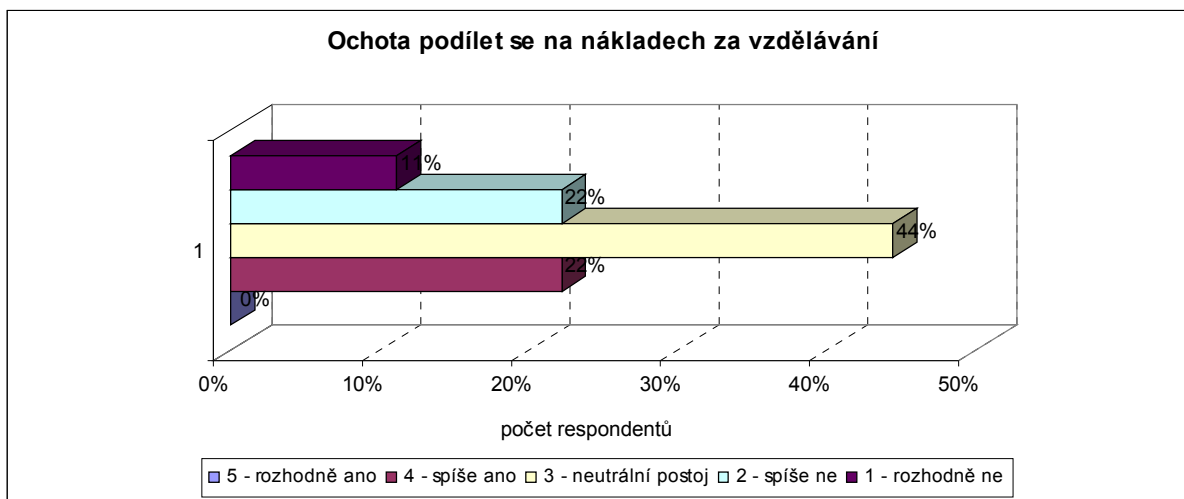
Jak je patrné z grafu č. 4.16 nejvíce respondentů 63 % upřednostňuje tréninky s trenérem, 59% pracovní porady, 56% e-learning, 52% setkání konzultantů před začátkem marketingové kampaně, 33% samostudium a workshopy a posledních 7% uvedlo jiné, konkrétně formální / neformální výjezdní zasedání (teambuilding).



Graf č. 4.16: Upřednostňovaná metoda tréninku zaměstnanci

19. Jste ochoten/na podílet se na nákladech spojených se vzděláváním?

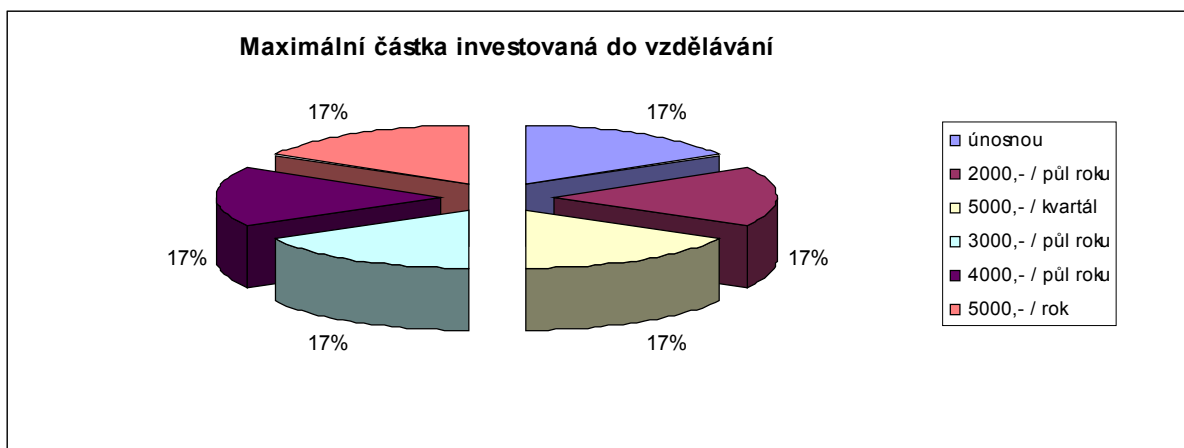
Na škále 1 – 5 zaujalo 44% respondentů neutrální postoj, spíše ano a spíše ne uvedlo 22% respondentů a rozhodně ne napsalo 11% respondentů. Nikdo z oslovených neuvedl rozhodně ano. Vše zobrazuje graf č. 4.17. Z této otázky vyplývá, že se zaměstnanci více přiklání k variantě neplatit za vzdělávání.



Graf č. 4.17. Ochota zaměstnanců podílet se na nákladech za vzdělávání

20. Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce rozhodně ano nebo spíše ano, uveďte maximální částku, kterou jste ochoten/na investovat do vzdělání.

Zde odpovídalo 22% respondentů, tj. 6 zaměstnanců. V grafu č. 4.18 jsou vyjádřeny v procentech volné odpovědi respondentů na tuto otevřenou otázku. Každý z oslovených uvedl jinou odpověď: únosnou, 2000,-Kč za půl roku, 5000,-Kč za kvartál, 3000,-Kč za půl roku, 4000,-Kč za půl roku a 5000,-Kč za rok. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na nákladech za vzdělávání by se podílelo 5 vedoucích prodejen a jen 1 konzultant.

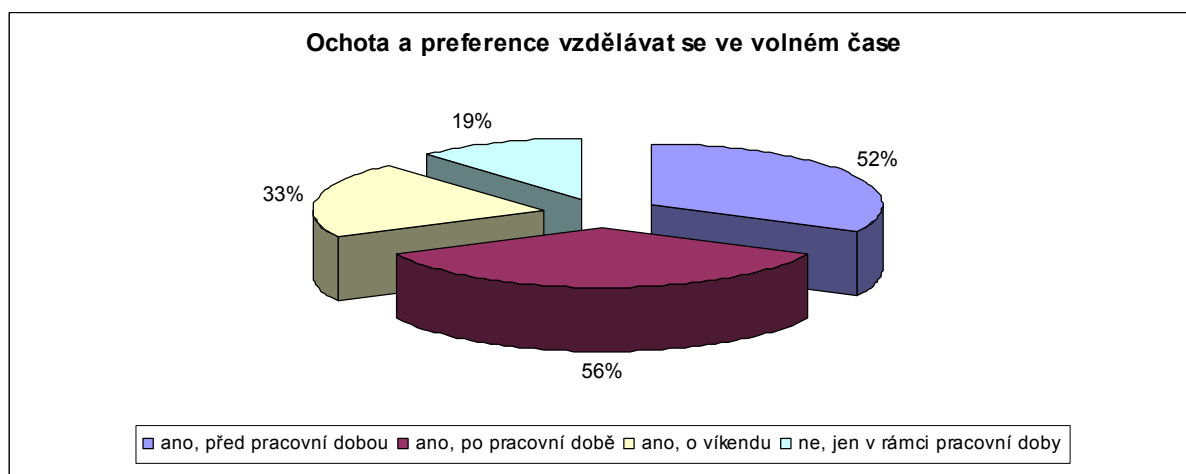


Graf č. 4.18: Maximální částka investovaná zaměstnanci do vzdělávání

21. Jste ochoten/na vzdělávat se ve svém volném čase? Můžete zaškrtnout i více možností.

Ve větší míře převažuje ochota vzdělávat se ve volném čase, tzn. odpovědi ano, pouze se liší preference kdy. Z grafu č. 4.19 je patrné nejvyšší zastoupení 56%

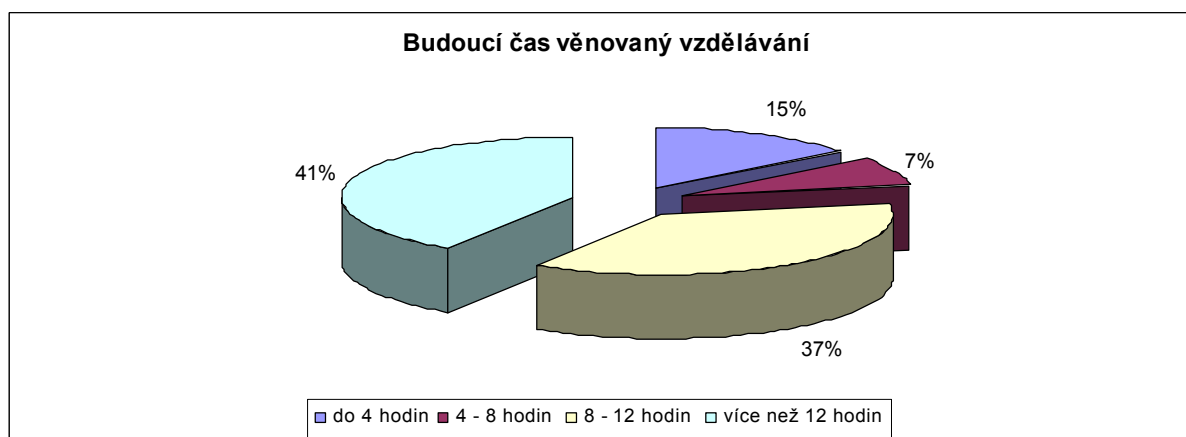
u vzdělávání se po pracovní době, 52% před pracovní dobou a 33% je ochotno vzdělávat se o víkendu. Pouhých 19% odpovědělo ne, vzdělávat se budou pouze v rámci pracovní doby.



Graf č. 4.19: Ochota a preference vzdělávat se ve volném čase

22. Kolik hodin průměrně za měsíc jste ochoten/na věnovat vzdělávání?

Opět zde převažuje více hodin věnovaných vzdělávání. Rozložení četností vyjadřuje graf č. 4.20, kde 41% uvedlo více než 12 hodin, 37% uvedlo rozmezí 8 až 12 hodin a 7% dotázaných je ochotno věnovat se vzdělávání v rozmezí 4 až 8 hodin měsíčně. Do 4 hodin se objevila odpověď u 15% dotázaných.



Graf č. 4.20: Čas zaměstnanců, který budou ochotni věnovat vzdělávání

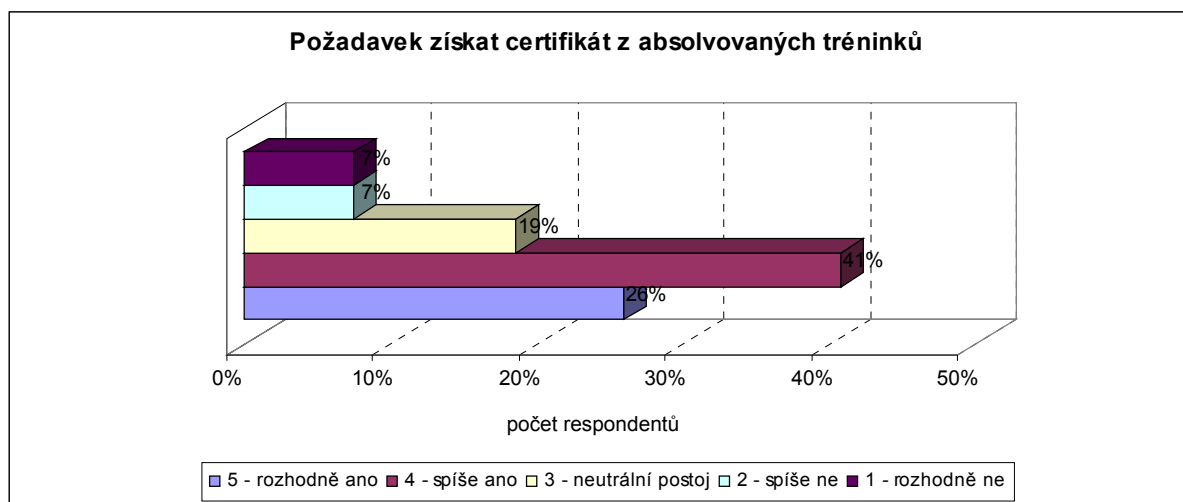
23. Jaký typ tréninku by Vás zajímal související s náplní Vaší práce? Můžete uvést i více možností.

Tento dotaz patří opět do kategorie otevřených otázek. Odpovědi nejsou zpracovány do grafu, je připojen pouze slovní komentář. Ze všech oslovených na ni odpovědělo celkem 16 respondentů. Nejvíce 38% respondentů by uvítalo trénink na

manažerské dovednosti, školení vedoucích jako v Novém Boru, koučování + ZV. Další dva typy tréninků požaduje 25% respondentů, jedná se o Claudii a asertivitu. Tréninky na zvládání námitek a efektivní komunikaci by zajímalo 13% respondentů. Všechny ostatní odpovědi jsou zastoupeny 6%, tj. 1 respondent. Mezi ně patří: konzultace s dodavatelem MT; trénink na jiné prodejné, stáže; psychologie; invazivní prodej; detailnější školení na fixní služby. I zde se objevila jedna překvapivá odpověď „Žádný, práce mne již nemotivuje“.

24. Je pro vás důležité získat certifikát z absolvovaných školení / tréninků?

U této otázky respondenti opět dostali k dispozici škálu 1 – 5, na které měli vyjádřit svůj postoj. Z níže uvedeného grafu č. 4.21 je vidět jasná převaha odpovědi spíše ano u 41% respondentů, rozhodně ano uvedlo 26% respondentů, neutrální postoj zaujalo 19% respondentů a po 7% je odpověď spíše ne a rozhodně ne. Ve větší míře převládá požadavek získat certifikát z absolvovaných tréninků.



Graf č. 4.21: Požadavek zaměstnanců získat certifikát z absolvovaných tréninků

5. Návrhy a doporučení

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření jsem dospěla k názoru, že současný systém vzdělávání a rozvoje konzultantů a vedoucích franchisových prodejen společnosti ABC CZ má svou logiku, v některých oblastech má své silné stránky a je dobře organizován. Je vidět, že společnost přikládá oblasti vzdělávání velký význam a snaží se dávat každému zaměstnanci franchisanta takové podmínky, aby mohl rozvinout svůj talent a schopnosti. Avšak najdou se i slabá místa, případně rezervy, které by se v problematice vzdělávání a rozvoje personálu FRP měly zlepšit. Systém tréninků lze rozdělit do dvou hlavních oblastí. První se soustředí na rozvoj konzultantů a druhá na vedoucí prodejen. V této kapitole jsou návrhy a doporučení, které mohou pomoci ke zdokonalení současného systému vzdělávání franchise.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynuly určité nedostatky, které by bylo vhodné ve vzdělávacím systému odstranit.

Oblast obsahu, využitelnosti v praxi a připomínky k tréninkům

Touto oblastí se v dotazníku zabývaly tři otázky. Zaměstnanci FRP připomínkovali hlavně nepřipravenost / nefunkčnost tréninkových systémů, konkrétně Claudie a obsah tréninku Klíčové momenty v práci manažera.

Doporučení pro společnost ABC CZ

- zaměřit se na plnou funkcionalitu školících systémů, nepodcenit přípravnou fázi, investovat do vývoje tréninkových verzí, zajistit kvalitní podporu ve formě manuálu
- v tréninku Klíčové momenty v práci manažera věnovat více času tématu ZV a rozvoj konzultantů, trénink prodloužit o jeden den

Oblast tréninků mobilního trenéra

Tuto problematiku zkoumaly celkem čtyři otázky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci FRP nejsou spokojeni s četností návštěv mobilního trenéra a s časem, který tráví na prodejně. Ve větší míře uváděli současnou četnost návštěv 1x za měsíc a půl nebo 1x za dva měsíce.

Doporučení pro společnost ABC CZ

- nedostatečná četnost návštěv je vyřešena březnovou změnou v navýšení počtu mobilních trenérů vyčleněných jen pro FRP, po tomto kroku je reálné zajistit návštěvnost prodejen 1x za měsíc (tento požadavek se objevoval nejčastěji v odpovědích)
- prodloužit návštěvu mobilního trenéra z jednoho dne na dva dny, s tím by bylo spojeno navýšení tréninkového personálu o jednoho nového trenéra

Oblast nových typů tréninků, doporučení

V sedmi otázkách se zaměstnanci FRP vyjadřovali k tématům: jaké typy tréninků by je zajímaly, podílení se na hrazení nákladů a míra ochoty cestovat za vzděláváním. Z analýzy primárních dat bylo zjištěno spoustu požadavků na nové možnosti školení. Nejzajímavější z nich je trénink na jiné prodejně / stáže, další jsou školení asertivního chování, zvládání námitek a manažerské dovednosti. K ochotě cestovat převažoval názor maximálně do 200 km. Z absolvovaných tréninků konzultanti požadují v převážné míře získání certifikátu. U vedoucích prodejen se objevoval názor k ochotě podílet se na nákladech školení.

Doporučení pro společnost ABC CZ

- zavést stáže na jiných FRP případně na ZP po dohodě s regionálním manažerem a franchisantem
- zařadit nové tréninky (asertivní chování, zvládání námitek) požadované konzultanty do systému vzdělávání FRP, bez finanční účasti franchisanta spojené s úhradou nákladů
- manažerské dovednosti (určeno pro vedoucí prodejen) zařadit do systému vzdělávání FRP s finanční participací franchisanta
- tréninky pořádat nejen v Praze a Brně, ale využít i jiných tréninkových center (Ostrava, Ústí nad Labem)
- najít vhodnější lokalitu hotelu v centru republiky pro konání tréninků vedoucích prodejen s lepší dopravní dostupností, než je současný Nový Bor

Vypracováním bakalářské práce jsem dospěla ještě k jednomu zjištění. V praktické části, v kapitole současný systém vzdělávání franchise, jsou vymezeny

všechny typy tréninků s celkovým komentářem. Ve společnosti ABC CZ není nikde v jednom dokumentu systém vzdělávání pro franchise definován. Je roztroušen na několika místech.

Návrhy na zlepšení předám kompetentním osobám z oddělení tréninku s požadavkem na návrh rozpočtu. Tím, že jsem vytvořila sjednocený dokument, představím a navrhnu vedení společnosti na divizním meetingu jeho přijetí za oficiální. Dokument doporučuji doplnit jako přílohu k franchisové smlouvě.

V závěru práce navrhuji dotazníkové šetření zopakovat opět za rok, maximálně za dva roky. Případně se může provést na jiném vzorku respondentů, z jiného regionu franchisových prodejen. Po drobných úpravách dotazníku se dá aplikovat i v jiných odděleních společnosti ABC CZ.

6. Závěr

Motivace je významnou součástí řízení pracovního procesu, která působí na činnost pracovníků. Pokud chce manažer správně vést své podřízené zaměstnance musí umět ovlivňovat jejich chování. Z teoretického hlediska se může zdát vytvoření efektivního systému vzdělávání jako relativně jednoduchá záležitost. Ovšem v praxi se manažeři potýkají s problémem jak přesvědčit své zaměstnance, aby se identifikovali s cíli a zájmy společnosti. Neumí-li manažer seznámit pracovníky se smyslem a cílem zadaných úkolů, pak nebudou chápat, proč pracují a ztratí motivaci. Cílem každého vedoucího pracovníka je dosáhnout spokojenosti u svých zaměstnanců a zároveň splnit očekávání nadřízených v efektivním využívání lidských zdrojů.

Teoretickou část bakalářské práce tvoří výklad základních pojmů, vybrané teorie motivace, důvody vytváření systému vzdělávání včetně charakteristiky jednotlivých částí cyklu systému vzdělávání. Na závěr teoretické části jsou uvedeny nejznámější metody získávání primárních dat, podrobnější popis dotazníkové metody a zásady při tvorbě dotazníku.

V praktické části je nejprve stručně představena společnost ABC CZ, franchisový koncept a podrobně definován současný stav a možnosti vzdělávání franchise. Cílem bakalářské práce bylo metodou dotazníkového šetření analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje konzultantů a vedoucích franchisových prodejen společnosti ABC CZ. K tomuto účelu byl sestaven dotazník s 24 otázkami. Výsledek analýzy primárních dat poskytl cenné podklady ke zpracování návrhů a doporučení v oblasti vzdělávání franchise.

Návrhy na změny včetně rozpočtu a ucelený dokument „Systém vzdělávání franchise“ budou prezentovány na divizním meetingu vedení společnosti ABC CZ. Přijetí úprav a námětů může přispět k lepšímu fungování systému vzdělávání konzultantů a vedoucích. S tím dále souvisí zvýšení výkonnosti „prodejního kanálu“ franchise a v konečném důsledku zvýšení tržeb celé společnosti ABC CZ i více spokojených zákazníků sítě X.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1)
- [3] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [5] PAVLICA, Karel a kol. *Sociální výzkum, podnik a management : průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4
- [6] ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- [7] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
- [8] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti ABC CZ

Seznam zkratek a symbolů

CDMA	(Code Division Multiple Access), datová síť 3. generace
DSL	(Digital Subscriber Line), technologie umožňující využít stávající vedení telefonu nebo kabelové televize pro vysokorychlostní přenos dat
FRP	franchisová prodejna
ICT	(Information and Communication Technologies), informační a komunikační technologie
KPI	výkonnostní odměna
MS	mystery shopping
MT	mobilní telefon
OJT	on-the-job training
TOP produkt	hlavní produkt měsíce (služba)
UMTS	(Universal Mobile Telecommunication Systém), síť 3. generace umožňující přenos dat, hlasu, obrazu a videa
VAS	nabídka doplňkové služby
WS	workshop
ZP	značková prodejna
ZV	zpětná vazba

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Irena Šponiarová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Družstevnická 1128/24, 736 01, Havířov – Podlesí

Seznam příloh

Příloha č. 1: Checklist

Příloha č. 2: Dotazník – motivace zaměstnanců

Příloha č. 3: Tabulka č. 1 – Výsledky dotazníkového průzkumu

Hodnotící list - prodejní dovednosti

Jméno	Pozorovatel	Datum
Os. Číslo	Prodejna	Průměr

Situace 1:

Situace 2:

Situace 3:

Situace 4:

		1	2	3	4
První kontakt 9%	3	Oční kontakt, přátelské přijetí			
	3	Pozdrav			
	3	Omluva za čekání			
Zjištění a vyvolání potřeb 40%	8	Otevřené otázky			
	8	Volání mobil 4 ání pevná 4	/	/	/
	8	Internet 4 levize 4	/	/	/
	8	Identifikace (RČ, IČ, tel.číslo)			
	8	Rekapitulace (celková, průběžná)			
Nabídka řešení a dotaz na koupi 42%	6	Konkrétní řešení			
	6	Oznam.způsob (tah na branku)			
	6	TOP produkt			
	6	Nabídka VAS nebo PROMO			
	6	Názornost (marketing.mat.)			
	6	Rekapitulace nabídky			
	6	Přímý dotaz na koupi			
Závěrečný dojem 9%	3	Marketingové materiály			
	3	Vizitka s tématem			
	3	Poděkování a rozloučení			
	100		%	%	%
Hard Skills, ostatní (metrika MS Tambor)		Znalost produktu			
		Znalost systému			
		Přístup prodejce			

Komentář k situaci č.1

Komentář k situaci č.2

Komentář k situaci č.3

Komentář k situaci č.4

DOTAZNÍK

Vážení konzultanti a vedoucí franchisových prodejen,

dovoluji si vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem dotazníku je zjistit význam motivace konzultantů franchisových prodejen zaměřené na oblast vzdělávání. Vaše názory mohou být námětem na zlepšení úrovně vzdělávání poskytované společností ABC CZ a zároveň budou složít jako podklad k mé bakalářské práci. Předem děkuji za Váš čas věnovaný dotazníku a za pravdivé informace, které uvedete. Dotazník je zcela anonymní.

Irena Šponiarová

Metodologické pokyny:

Dotazník je určen pro vyplnění v elektronické podobě.

Otázky s uvedenou škálou: zakřížkujte na škále tu variantu, která nejvíce vystihuje Váš postoj.

Použitá škála:

- 1 – rozhodně ne
- 2 – spíše ne
- 3 – neutrální postoj
- 4 – spíše ano
- 5 – rozhodně ano

Otázky s více možnostmi a zaškrťovacími políčky (bez škály): pokud není uvedeno jinak, označte jen jednu odpověď.

Otázky s možnostmi a nabídkou rozevírací roletky: seřadte dle důležitosti. 1 - nejdůležitější, 8 - nejméně důležité.

Otázky bez možností (otevřené): vyplňte svou odpověď

1. Co považujete v práci za motivační? Seřadte dle důležitosti:

1 - nejdůležitější, 8 - nejméně důležité

vyberte z roletky	základní mzda (plat)
vyberte z roletky	variabilní složka mzdy (provize, prémie)
vyberte z roletky	dobrá atmosféra na pracovišti a kolektiv
vyberte z roletky	pochvala a uznání od nadřízeného
vyberte z roletky	možnost profesního rozvoje a vzdělávání
vyberte z roletky	vykonaná práce
vyberte z roletky	odpovědnost za svěřenou práci
vyberte z roletky	jistota zaměstnání

2. Kolik času průměrně za měsíc věnujete vzdělávání na svém pracovišti?

☐ do 4 hodin
☐ 4 – 8 hodin
☐ 8 – 12 hodin
☐ více než 12 hodin

3. Jaké tréninky pořádané společností ABC CZ jste doposud absolvoval/a? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.

☐ úvodní trénink Connecting day
☐ návštěva regionálního trenéra na vaší prodejně
☐ návštěva mobilního trenéra na vaší prodejně
☐ Claudie (tří denní)
☐ Invazivní prodej, komunikační dovednosti
☐ Klíčové momenty v práci manažera
☐ workshop "Follow up"
☐ trénink k marketingovým kampaním
☐ on-the-job training (trénink přímo na pracovišti, rozbor prodejní situace, zpětná vazba, vyplnění checklistu)
☐ e-learning (virtuální univerzita)

4. Pokud jste absolvoval/a následující tréninky, byl/a jste spokojen/a s obsahem?

	1	2	3	4	5
úvodní trénink Connecting day	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
návštěva regionálního trenéra na vaší prodejně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
návštěva mobilního trenéra na vaší prodejně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudie (tří denní)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invazivní prodej, komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klíčové momenty v práci manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
workshop "Follow up"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trénink k marketingovým kampaním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
on-the-job taining (trénink přímo na pracovišti, rozbor prodejní situace, zpětná vazba, vyplnění checklistu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-learning (virtuální univerzita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Pokud jste absolvoval/a následující tréninky, jste přesvědčen/a o využití získaných informací, zkušeností či dovedností ve své práci?

	1	2	3	4	5
úvodní trénink Connecting day	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
návštěva regionálního trenéra na vaší prodejně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
návštěva mobilního trenéra na vaší prodejně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claudie (tří denní)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invazivní prodej, komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klíčové momenty v práci manažera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
workshop "Follow up"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
trénink k marketingovým kampaním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
on-the-job taining (trénink přímo na pracovišti, rozbor prodejní situace, zpětná vazba, vyplnění checklistu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-learning (virtuální univerzita)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Pokud jste se účastnil/a tréninku / školení, kdo byl organizátor? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.

- ☐ ABC CZ
- ☐ Váš zaměstnavatel, pořádané vlastními zdroji (vedoucí, vlastní trenéři,..)
- ☐ Váš zaměstnavatel, pořádané prostřednictvím jiné vzdělávací instituce

7. V případě, že se účastníte tréninků / školení pořádaných Vaším zaměstnavatelem, podílíte se na nákladech?

- ☐ ano ☐ ne

8. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, v jaké výši a jak často za vzdělávání platíte? Uveďte částku a interval (např. měsíčně, pololetně, ročně, apod.) vyplňte svou odpověď**9. Jaká je četnost návštěv mobilního trenéra na vaší prodejně?**

- ☐ 1x za měsíc
- ☐ 1x za měsíc a půl
- ☐ 1x za dva měsíce
- ☐ jiné, uveďte: vyplňte svou odpověď

10. Jste spokojen/a s četností návštěv mobilního trenéra na vaší prodejně?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a spíše ne nebo rozhodně ne, uveďte vaši požadovanou četnost návštěv vaší prodejny mobilním trenérem.
vyplňte svou odpověď

12. Doporučil/a byste nějaké změny či úpravy v trénincích? Pokud ano, uveďte o jaký trénink se jedná a Vaše doporučení. Můžete uvést návrhy i k více tréninkům.
vyplňte svou odpověď

13. Jakou formu tréninku upřednostňujete?

- ☐ na pracovišti
☐ mimo pracoviště
☐ kombinované (na pracovišti i mimo pracoviště)

14. Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a mimo pracoviště či kombinované, budete ochoten/a cestovat za vzděláváním:

	1	2	3	4	5
do 50 km	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 - 100 km	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101 - 200 km	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
201 - 400 km	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
401 km a více	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Jaké metody vzdělávání upřednostňujete? Můžete zaškrtnout i více možností.

- ☐ samostudium
☐ e-learning (virtuální univerzita)
☐ setkání konzultantů před začátkem marketingové kampaně
☐ workshopy
☐ tréninky / školení s trenérem
☐ pracovní porady
☐ jiné, uveďte: vyplňte svou odpověď

16. Jste ochoten/na podílet se na nákladech spojených se vzděláváním?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce rozhodně ano nebo spíše ano, uveďte maximální částku, kterou jste ochoten/na investovat.
vyplňte svou odpověď

18. Jste ochoten/na vzdělávat se ve svém volném čase? Můžete zaškrtnout i více možností.

- ☐ ano, před pracovní dobou
☐ ano, po pracovní době
☐ ano, o víkendu
☐ ne, jen v rámci pracovní doby

19. Kolik hodin průměrně za měsíc jste ochoten/na věnovat vzdělávání?

- ☐ do 4 hodin
☐ 4 – 8 hodin
☐ 8 – 12 hodin
☐ více než 12 hodin

20. Jaký typ tréninku by Vás zajímal související s náplní Vaší práce? Můžete uvést i více možností.
vyplňte svou odpověď

21. Je pro vás důležité získat certifikát z absolvovaných školení / tréninků?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Jaké je Vaše zařazení ve firmě?

- ☐ konzultant prodejny
- ☐ vedoucí prodejny

23. Jste:

- ☐ muž
- ☐ žena

24. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ střední bez maturity
- ☐ střední s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

Tabulka č. 1:
Výsledky dotazníkového průzkumu

Příloha č.3

výsledky dotazníkového průzkumu		5 - rozhodně ano		4 - spíše ano		3 - neutrální postoj		2 - spíše ne		1 - rozhodně ne			
počet respondentů: 27		1 - nejdůležitější										8 - nejméně důležité	
otázka č.	Co považujete v práci za motivační? Seřadte dle důležitosti: 1 - nejdůležitější, 8 - nejméně důležité.												
1.	a	základní mzda	6	7	5	3	3	2			1		
	b	variabilní složka mzdy	10	9	6	1							
	c	dobrá atmosféra na pracovišti a kolektiv	3	3	3	10	4	2	2				
	d	pochvala a uznání od nadřízeného		1	1	4	3	11	4	3			
	e	možnost profesního rozvoje a vzdělávání	3	2	2	3	6	5	2	4			
	f	vykonaná práce		3	2	5	1	1	11	4			
	g	odpovědnost za svěřenou práci		2	2	1	3	4	5	10			
	h	jistota zaměstnání	5		6		7	2	2	5			
	preferenze - relativní četnosti												
			1	2	3	4	5	6	7	8			
	a	základní mzda	22%	26%	19%	11%	11%	7%	0%	4%			
	b	variabilní složka mzdy	37%	33%	22%	4%	0%	0%	4%	0%			
	c	dobrá atmosféra na pracovišti a kolektiv	11%	11%	11%	37%	15%	7%	7%	0%			
	d	pochvala a uznání od nadřízeného	0%	4%	4%	15%	11%	41%	15%	11%			
	e	možnost profesního rozvoje a vzdělávání	11%	7%	7%	11%	22%	19%	7%	15%			
	f	vykonaná práce	0%	11%	7%	19%	4%	4%	41%	15%			
	g	odpovědnost za svěřenou práci	0%	7%	7%	4%	11%	15%	19%	37%			
h	jistota zaměstnání	19%	0%	22%	0%	26%	7%	7%	19%				
otázka č.	Kolik času průměrně za měsíc věnujete vzdělávání na svém pracovišti?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
2.	a	do 4 hodin	4					15%					
	b	4 - 8 hodin	6					22%					
	c	8 - 12 hodin	11					41%					
	d	více než 12 hodin	6					22%					
		suma četností	27					100%					
otázka č.	Jaké tréninky pořádané společností ABC CZ jste doposud absolvoval/a? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
3.	a	úvodní trénink Connecting day	12					44%					
	b	návštěva regionálního trenéra na vaší prodejně	2					7%					
	c	návštěva mobilního trenéra na vaší prodejně	25					93%					
	d	Claudie (tři denní)	15					56%					
	e	Invazivní prodej, komunikační dovednosti	25					93%					
	f	Klíčové momenty v práci manažera	9					33%					
	g	workshop "Follow up"	9					33%					
	h	trénink k marketingovým kampaním	17					63%					
	i	on-the-job taining	27					100%					
	j	e-learning (virtuální univerzita)	27					100%					
otázka č.	Pokud jste absolvoval/a následující tréninky, byl/a jste spokojen/a s obsahem?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
4.	4.1	úvodní trénink Connecting day	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	4.2	návštěva regionálního trenéra na vaší prodejně	3	8	1			25%	67%	8%	0%	0%	
	4.3	návštěva mobilního trenéra na vaší prodejně	1	1				50%	50%	0%	0%	0%	
	4.4	Claudie (tři denní)	7	12	6			28%	48%	24%	0%	0%	
	4.5	Invazivní prodej, komunikační dovednosti	3	4	7	1		20%	27%	47%	7%	0%	
	4.6	Klíčové momenty v práci manažera	7	8	8	2		28%	32%	32%	8%	0%	
	4.7	workshop "Follow up"	5	4				56%	44%	0%	0%	0%	
	4.8	trénink k marketingovým kampaním	9					100%	0%	0%	0%	0%	
	4.9	on-the-job taining	3	10	4			18%	59%	24%	0%	0%	
	4.10	e-learning (virtuální univerzita)	8	15	3	1		30%	56%	11%	4%	0%	
otázka č.	Pokud jste absolvoval/a následující tréninky, jste přesvědčen/a o využití získaných informací, zkušeností či dovedností ve své práci?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
5.	4.1	úvodní trénink Connecting day	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	4.2	návštěva regionálního trenéra na vaší prodejně	10	2				83%	17%	0%	0%	0%	
	4.3	návštěva mobilního trenéra na vaší prodejně	2					100%	0%	0%	0%	0%	
	4.4	Claudie (tři denní)	10	12	2	1		40%	48%	8%	4%	0%	
	4.5	Invazivní prodej, komunikační dovednosti	5	7	1	2		33%	47%	7%	13%	0%	
	4.6	Klíčové momenty v práci manažera	9	10	4	1	1	36%	40%	16%	4%	4%	
	4.7	workshop "Follow up"	9					100%	0%	0%	0%	0%	
	4.8	trénink k marketingovým kampaním	9					100%	0%	0%	0%	0%	
	4.9	on-the-job taining	3	9	5			18%	53%	29%	0%	0%	
	4.10	e-learning (virtuální univerzita)	11	13	2	1		41%	48%	7%	4%	0%	
otázka č.	Pokud jste se účastnil/a tréninku / školení, kdo byl organizátor? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
6.	a	ABC CZ	27					100%					
	b	Váš zaměstnavatel, pořádané vlastními zdroji	14					52%					
	c	Váš zaměstnavatel, pořádané prostřednictvím jiné vzdělávací instituce	3					11%					
otázka č.	V případě, že se účastníte tréninků / školení pořádaných Vaším zaměstnavatelem, podílíte se na nákladech?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
7.	a	ano						0%					
	b	ne	17					100%					
otázka č.	Pokud jste na předchozí otázce odpověděl/a ano, v jaké výši a jak často za vzdělávání platíte? Uveďte částku a interval.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
8.													
otázka č.	Jaká je četnost návštěv mobilního trenéra na vaší prodejně?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
9.	a	1x za měsíc	5					19%					
	b	1x za měsíc a půl	12					44%					
	c	1x za dva měsíce	8					30%					
	d	jiné, uveďte: jsem nováček, ještě jsem ho nepotkal/a	2					7%					
		suma četností	27					100%					
otázka č.	Jste spokojen/a s četností návštěv mobilního trenéra na vaší prodejně?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
10.		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
		4	10	8		5	0%	15%	37%	30%	19%		
	suma četností	27					100%						
otázka č.	Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a spíše ne nebo rozhodně ne, uveďte vaši požadovanou četnost návštěv vaší prodejny mobilním trenérem.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
11.		1x za měsíc	7					54%					
		1x za 3 týdny	5					38%					
		1x za 14 dní	1					8%					
		suma četností	13					100%					
otázka č.	Doporučil/a byste nějaké změny či úpravy v trénincích? Pokud ano, uveďte o jaký trénink se jedná a Vaše doporučení. Můžete uvést návrhy i k více tréninkům.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)						
12.		nic, nejsem spokojená se zaměstnáním	1					7%					
		"klíčové momenty" - věnovat více času ZV a rozvoji konzultantů, prodloužit trénink alespoň o 1 den	3					20%					
		zajímají mě více technické věci než psychologie	1					7%					
		úvodní trénink je krátký, obsah malý (nepokryje veškerou práci na prodejně)	1					7%					
		pochvala pro trenéry za jejich práci	1					7%					
		zaměřit se na fixní stranu a její programy	1					7%					
		nepřipravenost / nefunkčnost tréninkových systémů (např. nová Claudie)	4					27%					
		při zavádění nových systémů aby byl nejen školitel, ale i někdo z provozu	1					7%					
		tréninky s externím školitelem (ne ABC CZ), má nadhled - efektivní komunikace	1					7%					
		více školení pro FRP, zaměstnanec získá pocit že o něj ABC CZ více stojí, má zájem (rozvíjí ho...)	1					7%					
		invazivní prodej - častěji, s širší náplní (psychologie)	1					7%					
		e-learning - u testů "neslovíčkařit" v možnostech odpovědí	1					7%					
		více tréninků k velkým marketingovým kampaním	1					7%					
		výjezdní zasedání / teambuilding	2					13%					
		mobilitní trenér by mohl trávit více času na prodejně	3					20%					

otázka č.		Jakou formu tréninku upřednostňujete?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
13.	a	na pracovišti	2					7%				
	b	mimo pracoviště	4					15%				
	c	kombinované	21					78%				
		suma četností	27					100%				
otázka č.		Pokud jste v předchozí otázce uvedl/a mimo pracoviště či kombinované, budete ochoten/a cestovat za vzděláváním:	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
14.	4.1	do 50 km	23	1	1			92%	4%	4%	0%	0%
	4.2	51 - 100 km	16	7	2			64%	28%	8%	0%	0%
	4.3	101 - 200 km	3	14	2	2	4	12%	56%	8%	8%	16%
	4.4	201 - 400 km	2		4	9	10	8%	0%	16%	36%	40%
	4.5	401 km a více		1	3	5	16	0%	4%	12%	20%	64%
suma četností			27					100%				
otázka č.		Jaké metody vzdělávání upřednostňujete? Můžete zaškrtnout i více odpovědí.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
15.	a	samostudium	9					33%				
	b	e-learning (virtuální univerzita)	15					56%				
	c	setkání konzultantů před začátkem marketingové kampaně	14					52%				
	d	workshopy	9					33%				
	e	tréninky / školení s trenérem	17					63%				
	f	pracovní porady	16					59%				
	g	jiné, uveďte: formální / neformální výjezdni zasedání (teambuilding)	2					7%				
otázka č.		Jste ochoten/na podílet se na nákladech spojených se vzděláváním?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
16.			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
			6	12	6		3	0%	22%	44%	22%	11%
		suma četností	27					100%				
otázka č.		Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce rozhodně ano nebo spíše ano, uveďte maximální částku, kterou jste ochoten/na investovat do vzdělání.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
17.		únosnou	1					17%				
		2000,- Kč / půl roku	1					17%				
		5000,- Kč / kvartál	1					17%				
		3000,- Kč / půl roku	1					17%				
		4000,- Kč / půl roku	1					17%				
		5000,- Kč / rok	1					17%				
		suma četností	6					100%				
otázka č.		Jste ochoten/na vzdělávat se ve svém volném čase? Můžete zaškrtnout i více možností.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
18.	a	ano, před pracovní dobou	14					52%				
	b	ano, po pracovní době	15					56%				
	c	ano, o víkendy	9					33%				
	d	ne, jen v rámci pracovní doby	5					19%				
otázka č.		Kolik hodin průměrně za měsíc jste ochoten/na věnovat vzdělávání?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
19.	a	do 4 hodin	4					15%				
	b	4 - 8 hodin	2					7%				
	c	8 - 12 hodin	10					37%				
	d	více než 12 hodin	11					41%				
		suma četností	27					100%				
otázka č.		Jaký typ tréninku by Vás zajímal související s náplní Vaší práce? Můžete uvést i více možností.	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
20.		žádný, práce mne již nemotivuje	1					6%				
		Claudie	4					25%				
		konzultace s dodavateli MT	1					6%				
		trénink na jiné prodejné (stáže)	1					6%				
		manažerské dovednosti / školení vedoucích (jako v Novém Boru), koučování + ZV	6					38%				
		efektivní komunikace	2					13%				
		asertivita	4					25%				
		zvládání námitek	2					13%				
		invazivní prodej	1					6%				
		psychologie	1					6%				
		detailnější školení na fixní služby	1					6%				
		suma četností	27					100%				
otázka č.		Je pro vás důležité získat certifikát z absolvovaných školení / tréninků?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
21.			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
			7	11	5	2	2	26%	41%	19%	7%	7%
		suma četností	27					100%				
otázka č.		Jaké je Vaše zařazení ve firmě?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
22.	a	konzultant prodeje	18					67%				
	b	vedoucí prodeje	9					33%				
		suma četností	27					100%				
otázka č.		Jste:	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
23.	a	muž	5					19%				
	b	žena	22					81%				
		suma četností	27					100%				
otázka č.		Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	absolutní četnosti					relativní četnosti (%)				
24.	a	střední bez maturity	4					15%				
	b	střední s maturitou	19					70%				
	c	vyšší odborné	3					11%				
	d	vysokoškolské	1					4%				
		suma četností	27					100%				

Resumé

Hlavním tématem bakalářské práce bylo analyzovat současný systém vzdělávání a rozvoje konzultantů a vedoucích franchisových prodejen společnosti ABC CZ. Samotná práce je rozdělena do několika logických částí.

Na úvod navazuje vysvětlení teoretických pojmů, různých přístupů k motivaci a velká část je věnována problematice systému vzdělávání. Teoretickou část uzavírá kapitola, která se zaměřuje na použitou metodu získávání primárních dat – dotazník.

Praktická část začíná představením společnosti ABC CZ s uvedením její historie i současnosti, jsou popsány vize a hodnoty společnosti. Detailně je představen také franchisový koncept. Hlavní pozornost v praktické části je věnována analýze dat získaných dotazníkovým šetřením.

Zjištěná data jsou prezentována formou přehledných grafů, případně detailním komentářem. Výsledky a závěry bakalářské práce budou předneseny vedení společnosti ABC CZ na divizním meetingu. Po schválení budou materiály použity k tvorbě jednotného dokumentu „Systém vzdělávání franchise“, který bude přílohou franchisové smlouvy.

Résumé

The aim of bachelor work was to analyse contemporary system of education and development of consultants and managers of franchise stores of ABC CZ Company. The bachelor work itself has got several logical parts.

The bachelor work's introduction is followed by an explanation of theoretic conceptions, different accesses to motivation and a serious part is dedicated to education system. The theoretic part concludes a chapter which is focused on method of primary data's acquisition – questionnaire.

The practical part is opened by an introduction of ABC CZ Company, its history, contemporaneity and also is described visionaries and society's values. There is introduced franchise concept in detail. The main attention in practical part is paid to analysis of data obtained by a questionnaire search.

Acquire information are elaborated into figures and flowcharts or detail comments. All that results and conclusions of bachelor work will be presented to management of ABC CZ Company on a division meeting. After its approvals it will be used to integrated document creation named "System of education franchise" which will be enclosure of franchise agreement.